

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Economia e Estudos Europeus

**A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
PORTUGAL TELECOM EM PERSPECTIVA
COMPARADA**

MARIA EUNICE RIBEIRO MONTEIRO TEIXEIRA

Orientação: Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva

Júri:

Presidente: Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva

**Vogais: Doutor Mário José Batista Franco
 Doutor Vítor Manuel Mendes Magriço**

Maio / 2011

A estratégia de internacionalização da Portugal Telecom em perspectiva comparada

Maria Eunice Ribeiro Monteiro Teixeira

Mestrado em Economia e Estudos Europeus

Orientador: Prof. Doutor Joaquim Ramos Silva

Provas Concluídas em:

Resumo

No actual contexto da globalização económica, o estudo das estratégias de internacionalização das empresas assume uma relevância crescente e, entre os sectores económicos em que essa globalização se fez mais sentir, podemos destacar o sector das telecomunicações. A nível da União Europeia, o sector das telecomunicações é considerado estratégico para a consolidação do mercado único europeu, para reforçar a coesão da comunidade e para aumentar a competitividade da economia.

Através do estudo comparado entre as estratégias de internacionalização de dois operadores históricos de telecomunicações europeus – a Portugal Telecom e a KPN da Holanda – procuramos verificar a existência de pontos comuns nas estratégias de internacionalização das duas empresas e quais os efeitos mais relevantes das estratégias seguidas.

Da análise efectuada foi possível identificar algumas motivações comuns, como a procura de mercados com elevadas perspectivas de crescimento para compensar as baixas perspectivas de crescimento nos mercados domésticos e a aposta em mercados cultural e historicamente próximos (distância psíquica). A nível dos efeitos das estratégias seguidas verificámos que a crise do sector das telecomunicações evidenciou situações muito distintas nas duas empresas.

Palavras-chave: estratégia, globalização, internacionalização, investimento directo, telecomunicações.

Portugal Telecom internationalization's strategy in a comparative perspective

Maria Eunice Ribeiro Monteiro Teixeira
Mestrado em: Economia e Estudos Europeus
Orientador: Prof. Dr. Joaquim Ramos Silva
Provas Concluídas em:

Abstract

Within the context of economic globalisation, it is increasingly relevant the study of strategies for the internationalisation of firms, and among the economic sectors where globalisation has been more strongly felt, the telecommunications stands out. In the European Union, this sector is considered strategic for the consolidation of European Single Market, to strengthen the community cohesion and to improve the competitiveness of the economy.

Through the comparative study of internationalisation strategies of two European telecommunications incumbents - Portugal Telecom and Dutch KPN- we tried to check the existence of common points in the internationalisation strategies of both companies and which were the most important effects of the strategies adopted.

From the analysis we made, it was possible to identify some common motivations, such as looking for markets with high growth prospects to compensate the low prospects of growth in their domestic markets and the bet in cultural and historically close markets (psychic distance). At the level of effects, we verified that the crisis in the telecommunications sector showed very different responses in the two companies we analysed.

Key Words: strategy, globalization, internationalization, direct investment, telecommunications

Índice

Resumo	2
Abstract.....	3
<i>Lista de quadros</i>	5
<i>Lista de gráficos</i>	6
<i>Lista de figuras</i>	7
1. Introdução	8
1.1. Objectivo da dissertação	8
1.2. Motivação para este estudo.....	8
2. “Survey” das principais teorias da internacionalização.....	11
3. Análise histórica da evolução no sector das telecomunicações.....	17
3.1. A liberalização das telecomunicações nos Estados Unidos.....	19
3.2. A resposta europeia	20
3.3. A crise.....	25
3.4. A situação actual.....	28
3.5. A proposta de reforma das telecomunicações na UE – 2007	32
4. O processo de internacionalização da Portugal Telecom	35
4.1. A Criação da Companhia Portuguesa de Rádio Marconi (CPRM)	36
4.2. A fusão dos monopólios em Portugal.....	40
4.3. O investimento no Brasil	45
4.4. Outros investimentos internacionais.....	51
4.5. A internacionalização e a OPA da Sonaecom	58
5. O processo de internacionalização da KPN.....	68
6. Comparação entre os processos de internacionalização	86
7. Conclusão	91
Glossário.....	95
Bibliografia consultada.....	96
Anexo I	99

Lista de quadros

Quadro 1 – Tipos de alianças	15
Quadro 2 – Aumento anual do número de linhas de rede principais (1976-86)	17
Quadro 3 – UE - Taxa de penetração no mercado fixo	31
Quadro 4 – Participações detidas pelo Grupo Portugal Telecom (1995)	43
Quadro 5 – Grupo PT – Receitas de Exploração e Investimento (1993-1999)	46
Quadro 6 – Grupo PT – Investimentos do no mercado brasileiro (1998-2010)	48
Quadro 7 – PT África – EBITDA	56
Quadro 8 – PT Ásia – EBITDA	57
Quadro 9 – Principais activos da KPN em 1999	70
Quadro 10 – Previsões da KPN para 2004 (em milhões)	70
Quadro 11 – Activos a alienar pela KPN	73
Quadro 12 – KPN- Desinvestimentos realizados em 2003	73
Quadro 13 – KPN - Principais negócios (1999-2003)	75
Quadro 14 – KPN - Principais negócios, por mercados geográficos (1999-2003)	76
Quadro 15 – KPN – Provisões para pensões	79
Quadro 16 – KPN - Dados financeiros e operacionais 2010/2009	85
Quadro 17 – Comparação da evolução das acções da PT e das Telecoms Europeias	87

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Evolução da procura de linhas de rede principais (1976-86)	18
Gráfico 2 – A crise das Dot-Com (NASDAQ - OHLC chart)	27
Gráfico 3 – UE – Quota de mercado, telecomunicações (% do mercado total) em 2006	32
Gráfico 4 – UE – Linhas Telefónicas por 100 habitantes (1986)	41
Gráfico 5 – Grupo PT – EBITDA e CAPEX (1999-2010)	47
Gráfico 6 – Grupo PT – CAPEX por área de negócio (1999-2010)	50
Gráfico 7 – Grupo PT – EBITDA por área de negócio (1999-2010)	50
Gráfico 8 – Méditel – EBITDA e Margem EBITDA (2000-2006)	52
Gráfico 9 – PT – Histórico de cotações mensais (Jun/1995 – Abr/2011)	64
Gráfico 10 – PT – Dividendo por Acção (1999 a 2009)	65
Gráfico 11 – Grupo PT – EBITDA (1999 a 2010)	66
Gráfico 12 – Grupo PT – Trabalhadores ao serviço (2000 a 2010)	67
Gráfico 13 – KPN – Lucros ou Prejuízos antes de impostos	77
Gráfico 14 – KPN - Trabalhadores ao serviço (2000 a 2010)	79
Gráfico 15 – KPN - Lucros Operacionais (1998 a 2010)	82
Gráfico 16 – KPN - Dividendo por Acção (2000 a 2010)	82
Gráfico 17 – KPN - Cotações das Acção (03/01/2000 - 13/02/2011)	83
Gráfico 18 – Evolução das cotações da PT e principais índices	88
Gráfico 19 – Evolução das cotações da PT e da KPN em 2004	88
Gráfico 20 – Evolução do retorno total do shareholder na PT e na KPN em 2004	89
Gráfico 21 – Evolução da cotação da PT, da KPN e do índice DJ Stoxx Telecom (2005-2008)	89
Gráfico 22 – Evolução da cotação da PT, da KPN e do índice DJ Stoxx Telecom (2008-2011)	90

Lista de figuras

Figura 1 – UE - Quota de mercado total dos incumbentes em cada Estado Membro	29
Figura 2 – Estrutura do Grupo PT	54
Figura 3 – Presença do Grupo PT no mundo em 2007	60
Figura 4 – PT no mundo em 2010	64
Figura 5 – Rede internacional de serviços IP/Data da KPNQwest	71
Figura 6 – KPN – Estrutura Organizacional (1999)	72
Figura 7 – KPN – Estrutura em 2003	77
Figura 8 – KPN – A nova estrutura de 2007	80
Figura 9 – KPN - Estrutura em 2010	84

1. Introdução

1.1. Objectivo da dissertação

Esta dissertação tem como objectivo analisar as estratégias de internacionalização escolhidas pela Portugal Telecom, a única empresa portuguesa a figurar no *ranking* do *Financial Times* das 500 maiores empresas do mundo em 2005 e pela holandesa KPN, que figura igualmente no referido *ranking* (FT, n.º 109).

Analisando comparativamente as estratégias de internacionalização das duas operadoras de grande dimensão, tentámos aferir da existência ou não de um *modelo de internacionalização* comum às duas empresas de telecomunicações europeias.

1.2. Motivação para este estudo

No contexto da globalização crescente das últimas décadas, o sector das telecomunicações ganha uma relevância especial, não só como um sector que se internacionaliza, mas também como instrumento da internacionalização de outros sectores.

O mercado das comunicações electrónicas, que resulta da convergência das telecomunicações com a informática, o audiovisual e a produção de conteúdos, tem sofrido grandes mutações que o fizeram passar, no espaço de cerca de 30 anos, do monopólio estatal à liberalização. Este processo, que teve início nos Estados Unidos, estendeu-se depois à União Europeia (Lei de Bases das Telecomunicações – 1989), pressionando a mudança no resto do mundo.

Esta abertura dos mercados nacionais obrigou os antigos monopólios a competir, no seu mercado histórico, com empresas globais de telecomunicações e, também, a

internacionalizar-se para alargar os seus mercados e ganhar uma dimensão que lhes permita enfrentar a concorrência. Por outro lado, as empresas de telecomunicações foram também obrigadas a internacionalizar-se por pressão dos seus clientes globais – empresas transnacionais que exigem redes de telecomunicações globais, sem “quebras”, com um único interlocutor, para ligar as suas filiais em todo o mundo.

As telecomunicações passaram a ter uma influência decisiva como parceiros económicos, reduzindo custos e distâncias, permitindo a comunicação em tempo real entre as empresas e as suas filiais espalhadas pelo mundo, fornecendo soluções variadas de voz, dados e imagens. No quadro da desregulamentação a nível mundial do sector das telecomunicações surgem oportunidades de internacionalização para as empresas do sector. Estas oportunidades podem passar por acordos com os próprios Estados ou pela aquisição de empresas que são privatizadas, fazendo com que as empresas adotem estratégias diferentes consoante o fim em vista e os meios necessários para o atingir: desde participação no capital, a “*joint ventures*” e a fusões e aquisições.

Neste sector, a nível nacional, a Portugal Telecom assume posição de destaque, não só por ser o antigo monopólio e o actual incumbente, como pela quota de mercado que detém e por ser responsável por cerca de 17% do valor negociado no mercado bolsista português, em 2009. Segundo dados da ANACOM, as quotas de mercado da Portugal Telecom têm sofrido uma redução sistemática ao longo dos últimos anos. Se considerarmos o número de acessos instalados a pedido de clientes, no final de 2009 as empresas do Grupo Portugal Telecom (Grupo PT) detinham uma quota de 64,1%, (-31,8% face a 2004). Em 2010, a Portugal Telecom foi cotada na a 373^a posição do “*ranking*” elaborado pela Brand Finance, das marcas mais valiosas do mundo, tendo subido 99 lugares, face ao ano anterior.

A análise do contexto histórico em que se iniciou a internacionalização da Portugal Telecom, bem como das formas que adoptou, possibilita uma visão do posicionamento dos operadores de telecomunicações e das relações entre eles.

O caso da Portugal Telecom surge assim como um referencial a estudar, tanto do ponto de vista da internacionalização das empresas portuguesas, como das estratégias de internacionalização adoptadas pelos operadores de telecomunicações nacionais.

Este trabalho tem também como objectivo, colocar o processo de internacionalização num contexto comparativo europeu, pelo que escolhemos a KPN como referência que nos permitisse identificar semelhanças e diferenças, entre os processos de internacionalização desenvolvidos nas duas empresas.

2. “Survey” das principais teorias da internacionalização

As teorias económicas nem sempre trataram o investimento como um fenómeno independente, mas apenas como um caso particular de movimentação de capital a que nem sempre correspondiam motivações económicas. Era o caso dos investimentos feitos nas colónias, tratadas como parte integrante dos territórios nacionais e, com o objectivo de manter a dominação colonial. Para a teoria clássica tratava-se de explorar vantagens absolutas (recursos naturais e matérias-primas a baixo custo) em benefício da economia da metrópole bem como vantagens relativas no comércio, não atribuindo importância significativa ao investimento efectuado fora das fronteiras nacionais.

Os neoclássicos preocuparam-se em explicar o comércio internacional e assumiram, como os clássicos, a existência de concorrência perfeita e a imobilidade dos factores de produção, entre os quais o capital. A principal tese da escola neoclássica é o modelo de Heckscher-Ohlin que tenta explicar o comércio internacional através da abundância relativa de determinado factor produtivo. Assim, um país com maior abundância de capital tenderia a produzir bens de capital intensivos mais baratos, tendo por isso uma vantagem comparativa nesses bens. No seguimento da teoria de Ricardo, esse país especializar-se-ia na produção desses bens e exportá-los-ia.

Posteriormente, Mundell (1957) vem acrescentar uma razão para a possível existência de movimentos internacionais de capital, a existência de barreiras ao comércio que obrigam a efectuar investimento no estrangeiro como forma de ultrapassar essas barreiras. O investimento e o comércio são vistos como sendo substitutos mútuos.

Com Coase (1937) surge a teoria dos custos de transacção para a qual, as vantagens detidas pela empresa podem ser exploradas através de transacções comerciais no mercado ou internalizadas. No primeiro caso, a empresa estabelece uma transacção

comercial (venda ou licenciamento) com um parceiro local, enquanto que no segundo caso, opta pelo IDE devido aos elevados custos de transacção e dificuldade de controlar os parceiros locais.

Em 1960, Hymer explica o IDE pela existência de imperfeições nos mercados e pelo facto das empresas possuírem determinadas vantagens específicas que as tornam mais competitivas que as empresas locais com que vão competir. Estas vantagens podem ser de vária ordem como por exemplo, comerciais, tecnológicas, *know-how* ou economias de escala. Também Kindleberger em 1969, afirma que são as imperfeições de mercado que estão na origem das vantagens que levam as empresas a optar pelo IDE em vez das exportações, identificando como causas as economias de escala, a diferenciação dos produtos, as políticas governamentais, os direitos de propriedade, as capacidades de gestão e a tecnologia (citados por Costa 2003).

Também a inovação foi apontada como responsável pelo IDE por autores como Vernon (1966), que afirma que uma inovação pode criar uma vantagem comparativa nova mas que, com a propagação internacional dessa inovação, essa vantagem tende a atenuar-se e numa fase final a exportação do produto inovador será substituída pela exportação de capital (teoria do ciclo de vida do produto).

Para tentar integrar numa só teoria as contribuições de vários autores, John Dunning (citado por Silva 2005) propõe um novo *paradigma eclético*, conceito que passou por alguma evolução desde a sua formulação original. Procurando explicar as razões que levam uma empresa a internacionalizar-se, Dunning refere a existência de três tipos de vantagens: as vantagens específicas ou de propriedade (*ownership*), as vantagens de internalização (*internalization*) e as vantagens de localização (*location*). Assim, para uma empresa que detenha algum tipo de vantagem específica, como por exemplo uma patente, pode ser vantajoso internalizar essa vantagem em vez de negociar com

parceiros locais, dados os custos e os riscos que uma parceria pode envolver e assim optar por se internacionalizar em vez de transaccionar no mercado essa vantagem específica. Por outro lado, à empresa pode também interessar explorar recursos existentes noutros países, como é o caso de mão-de-obra barata ou recursos naturais, pelo que terá de deslocalizar a produção. Nas vantagens de localização assumem especial relevância no caso que estudamos as políticas governamentais e a distância psíquica.

A Escola Nórdica procura explicar este processo com o modelo de internacionalização de Uppsala. Tal como referido por Costa (2003), de acordo com este modelo o processo de internacionalização é gradual e baseado na experiência que a empresa vai adquirindo, o que lhe permite identificar problemas e oportunidades de negócio. Neste contexto, tem especial importância a distância psíquica percebida pelos gestores, quanto menor for essa distância, menor o nível de incerteza sentido. Por outro lado, quando a empresa adquiriu já um determinado nível de experiência internacional, poderá “saltar etapas” no seu processo de internacionalização e tenderá a procurar mercados mais distantes psiquicamente. Este modelo aplica-se principalmente a empresas de pequena e média dimensão e sem experiência nos mercados externos.

Outra contribuição da escola nórdica é a teoria das redes. Esta teoria aplica-se a mercados já internacionalizados e a empresas de grande dimensão e também elas já internacionalizadas. De acordo com esta teoria, a empresa estabelece uma rede de relações específicas com outras empresas ou outros actores locais nos vários mercados, e são essas relações que desempenham um papel importante na definição da estratégia de internacionalização da empresa. Os mercados tornam-se no ambiente em que esses actores interagem.

Quando uma empresa toma a decisão de se internacionalizar, uma das formas de associação mais comuns são as alianças. Segundo Magriço (1999), as alianças podem ou não envolver participações no capital de empresas e resultarem, no primeiro caso, da constituição de empresas de raiz, da aquisição de empresas já existentes ou da participação simples ou cruzada no capital das empresas que participam na aliança. O quadro 1 apresenta-nos os principais tipos de alianças que encontramos no contexto internacional.

Quadro 1 – Tipos de alianças

Tipos de Alianças / Contratos	Características
<i>Joint Venture</i>	Constituição de raiz, ou aquisição, de uma empresa com identidade jurídica própria, cuja propriedade pertence aos membros da aliança.
<i>Franchising</i>	Concessão do direito de explorar determinado negócio, sob a imagem de marca da empresa que concede o direito.
Subcontratação	Contratação de uma empresa para a execução de parte da produção ou serviço, de acordo com as normas estipuladas no contrato, sendo a responsabilidade da empresa que contrata.
Licenciamento	Concessão do direito de explorar determinada tecnologia em troca de uma remuneração monetária ou real.
Aprovisionamento	Contratação de uma empresa para o fornecimento regular de produtos a serem comercializados sob a marca da empresa que contrata.
Distribuição	Contratação de uma empresa para a distribuição dos produtos comercializados pela empresa que contrata, num determinado mercado.
Consórcio	Associação de duas, ou mais, empresas para conjuntamente exercerem determinada, ou determinadas funções.
Investigação	Contratação de uma empresa para a criação de uma tecnologia a ser utilizada pela empresa contratante.
I&D conjunto	Associação de duas, ou mais, empresas para conjuntamente desenvolverem projectos de I&D com recursos conjuntos.
Agrupamento complementar de empresas (ACE)	Associação de duas, ou mais, empresas com o objectivo de obter melhores condições / resultados nas suas actividades económicas, mantendo a sua personalidade jurídica independente.
Agrupamento europeu de interesse económico (AEIE)	Idêntico ao anterior, mas criado pela EU.

Fonte: Elaboração da autora (com base em Magriço 1999)

Podemos ainda falar de alianças de complementaridade, de escala, tecnológicas, de produção, comerciais, partenariado, estratégicas, de diversificação, nacionais e internacionais de acordo com a natureza dos recursos, a posição da actividade, a posição das empresas e a sua nacionalidade.

Por assumirem uma maior relevância para este estudo, destacamos as alianças de escala, as alianças estratégicas e as alianças internacionais:

- As alianças de escala têm como objectivo o aproveitamento de economias de escala com vista a partilhar ganhos e riscos em actividades que, cada empresa por si só, não teria recursos suficientes para desenvolver. Estas alianças tendem a estabelecer-se entre concorrentes no mesmo sector de actividade e pretendem melhorar as posições conjuntas. São alianças bastante estáveis dado que o seu fim representaria, normalmente, o sair da actividade desenvolvida conjuntamente devido à falta de recursos para a prosseguir individualmente. Estas alianças tendem a assumir a forma de “*joint ventures*”
- As alianças estratégicas estabelecem-se entre parceiros que são empresas concorrentes.
- As alianças internacionais estabelecem-se entre empresas que podem ou não ter a mesma nacionalidade. No caso das empresas com a mesma nacionalidade, o objectivo da aliança tem de ser o mercado externo para serem consideradas alianças internacionais.

Nos processos de internacionalização os Estados, tanto de origem como de destino, desempenham um papel muito importante. Os Estados de origem das empresas têm interesse em que as suas empresas se tornem cada vez mais competitivas no mercado global, e para isso criam condições que facilitem essa internacionalização. Por outro lado, os Estados de destino têm também interesse em atrair o investimento estrangeiro com o objectivo de criar emprego, absorver conhecimentos/tecnologias e criar efeitos de “alavancagem” económica.

3. Análise histórica da evolução no sector das telecomunicações

O sector das telecomunicações era considerado, até meados do séc. XX, um “feudo” natural do Estado. Na origem desta concepção encontramos, tanto razões estratégicas de soberania nacionais, como o elevado investimento necessário para entrar nesta indústria. Isto é, o sector era encarado numa perspectiva de monopólio natural, o que justificava a tendência para a intervenção estatal.

Apesar de, até meio do século passado, o serviço telefónico ter pouca penetração ao nível do mercado doméstico, com o crescimento económico do pós-guerra o seu uso deixou de ser quase um exclusivo de empresas, para se tornar progressivamente um serviço essencial nos países mais desenvolvidos, como se pode ver no quadro 2. Esta pressão da procura levou a que os governos atribuíssem uma grande ênfase ao objectivo de garantir a cobertura telefónica dos respectivos territórios nacionais. O serviço telefónico era visto como um serviço público essencial e, como tal, assegurado directamente pelo Estado através de monopólios estatais.

Quadro 2 – Aumento anual do número de linhas de rede principais (1976-86)

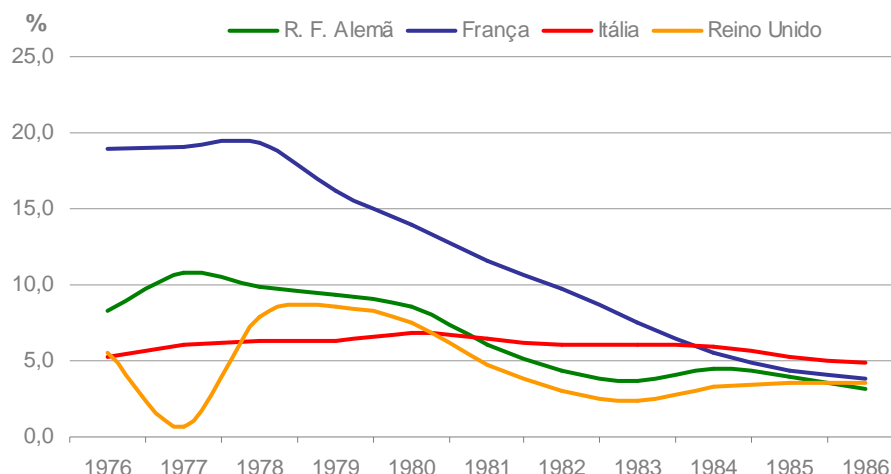
(em %)	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
R. F. Alemã	8,3	10,8	9,9	9,3	8,6	6,0	4,3	3,7	4,5	4,0	3,2
França	18,9	19,1	19,4	16,2	13,9	11,6	9,8	7,5	5,5	4,3	3,8
Itália	5,2	6,0	6,3	6,3	6,9	6,5	6,0	6,1	5,9	5,3	4,9
Reino Unido	5,5	0,7	7,9	8,5	7,5	4,7	3,0	2,4	3,3	3,6	3,5

Fonte: Ungerer e Costello (1989)

A partir do final dos anos 70 contudo, assistiu-se a uma alteração nesta tendência com decréscimo na procura, quando os países mais desenvolvidos se aproximaram do limite

dos respectivos mercados internos, consequentemente a taxa de crescimento das linhas de rede diminuiu de forma substancial e o mercado atingiu a sua fase de maturidade (cf. Quadro 2 e Gráfico 1).

Gráfico 1 – Evolução da procura de linhas de rede principais (1976-86)



Fonte: Gráfico do autor com base nos dados do quadro anterior

Para assegurar a cobertura geográfica foram necessários pesados investimentos iniciais, a fim de financiar o crescimento da rede, constituída por cabos de cobre, bem como para a construção de centrais telefónicas de comutação, constituídas por equipamentos pesados e caros que ocupavam grandes instalações. A tecnologia utilizada evoluía lentamente e os períodos de amortização eram longos. Os elevados investimentos eram, por si só, uma barreira à entrada nos mercados de telecomunicações, contribuindo assim para a manutenção dos monopólios históricos que dominavam o sector em cada país.

Nesta época, o desenvolvimento das telecomunicações fez-se exclusivamente em bases nacionais – cada país tinha o seu monopólio estatal, que detinha as infra-estruturas de telecomunicações, em muitos casos com especificações próprias. Eram também estas empresas que definiam quais os equipamentos que se podiam ligar à rede pública comutada, o que teve evidentes implicações no mercado de equipamentos para

telecomunicações. Neste mercado, o poder do comprador era tal que determinava as regras para os fornecedores. Em todo o mundo os mercados de telecomunicações e de equipamentos de telecomunicações estavam fechados sobre si mesmos e forneciam um número muito limitado de serviços: telégrafo, voz e telex.

Na década de 70, enquanto que em vários países europeus se manteve a preocupação em aumentar a cobertura telefónica nacional, noutros a evolução tecnológica começou a fazer sentir os seus efeitos. A digitalização da rede abriu perspectivas revolucionárias para a evolução do sector. Com a RDIS, tornou-se possível fornecer novos serviços utilizando as infra-estruturas de telecomunicações existentes e melhorar a qualidade dos serviços tradicionais. Entre esses novos serviços conta-se a transmissão de dados a alta velocidade e a ligação de computadores pessoais à rede. A evolução das telecomunicações passou a estar ligada à evolução da informática, surgindo o mercado de “telemática”. As redes de cobre foram progressivamente substituídas pelas redes de fibra óptica, abrindo caminho às novas tecnologias de transmissão de banda larga – fibras ópticas, satélites e microondas – e à convergência com os mercados de “media”, do entretenimento e da electrónica de consumo.

3.1. A liberalização das telecomunicações nos Estados Unidos

Paralelamente a esta evolução dá-se uma outra “revolução” no sector das telecomunicações nos Estados Unidos.

A American Telephone & Telegraph Company (AT&T) actuava como um monopólio no mercado das telecomunicações americano mas essa hegemonia começou a ser posta em causa quando, em 1956, a empresa foi obrigada a permitir a ligação aos seus

telefones¹ de um aparelho para melhorar o som, comercializado pela empresa Hush-a-Phone. Em 1968 a AT&T sofreu novo revés, quando foi permitida a ligação de equipamentos de outras empresas à sua rede de telecomunicações, na sequência da “decisão Carterphone”.

Nos anos 70 as comunicações de longa distância foram liberalizadas e, com o aparecimento de tecnologias mais baratas – primeiro as microondas e mais tarde as fibras ópticas – as comunicações de longa distância tornaram-se numa janela de oportunidade para novos operadores.

Na sequência da aplicação das leis *anti-trust*, a AT&T teve de concordar com a alienação dos seus serviços dedicados às comunicações locais, que foram divididos em sete empresas, as *Regional Bell Operating Companies* (RBOCs), também conhecidas por "*Baby Bells*", em oposição ao nome pelo qual a AT&T era conhecida: "*Ma Bell*".

A AT&T manteve o serviço de comunicações a longa distância e obteve licença para entrar no mercado dos computadores, mas perdeu quota de mercado para os seus concorrentes.

3.2. A resposta europeia

A liberalização do mercado de telecomunicações dos Estados Unidos pressionou o processo de desregulamentação no Japão e na Europa, tanto no plano teórico como no plano prático, dado que as empresas norte-americanas se voltaram para o exterior e fizeram dos mercados europeus e japoneses os seus alvos. Para competir no mercado global, o Japão e os países europeus necessitavam introduzir alterações nos seus mercados de modo a torná-los dinâmicos e competitivos.

¹ Os telefones não eram propriedade dos clientes, mas alugados à AT&T.

No início da década de 80, o mercado das telecomunicações apresenta já características complementemente distintas das da década anterior: “inovação rápida, alto nível de diversificação de serviços, mercados dinâmicos, períodos de amortização bastante mais curtos, economias de escala e de campo de acção e concorrentes internacionais agressivos” (Ungerer e Costello 1989).

Mas a estrutura dos mercados mantinha-se ainda fragmentada a nível nacional e, na Europa, os monopólios estatais continuavam a ditar as leis nos respectivos mercados de telecomunicações. Esta situação revelou-se insustentável perante a dinâmica resultante da desregulamentação nos Estados Unidos e no Japão². Fechadas nos seus mercados nacionais as empresas de telecomunicações europeias não tinham dimensão para beneficiar das economias de escala nem para fazer face aos elevados custos da inovação tecnológica constante. Paralelamente, o mercado mundial de telecomunicações transformou-se num mercado global e concorrencial, pelo que os monopólios históricos europeus tiveram de enfrentar a concorrência nos mercados domésticos.

Segundo Ungerer e Costello (1989), no final da década de 70, os Estados Unidos representavam 35% do mercado mundial e o Japão 11%. Por seu lado, a UE (12) no seu conjunto tinha um peso de 22,4%, mas cada um dos países por si só, não ultrapassava 6% do total mundial. Para sobreviver no contexto mundial, as empresas europeias tinham de crescer e não bastava um crescimento à escala nacional. Só ao nível do mercado único europeu era possível obter escala suficiente para competir em pé de igualdade com os “gigantes” EUA e Japão.

A Europa tinha de reagir em conjunto e, em 1984, surge um primeiro documento de reflexão sobre a política europeia de telecomunicações, seguido do Livro Verde em

² O Japão iniciou o processo de desregulamentação a partir de 1985.

1987. A Comissão Europeia, no Livro Verde afirma que *uma rede europeia de telecomunicações, tecnicamente avançada e de baixo custo, constituirá uma infra-estrutura essencial para a melhoria da competitividade da economia europeia, para a realização do mercado interno e para o reforço da coesão da Comunidade – objectivos comunitários prioritários reafirmados no Acto Único Europeu. As telecomunicações têm uma grande influência não só sobre os serviços em geral, como sobre os serviços financeiros, de transporte e de turismo e, também, sobre o comércio de bens e sobre a cooperação industrial europeia* (Ungerer e Costello 1989).

Nesta frase é patente a importância atribuída pela Comissão Europeia ao desenvolvimento das telecomunicações não apenas como sector específico, mas como base do desenvolvimento económico de outros sectores importantes da economia e da própria construção do Mercado Único. É neste contexto que a Comissão define, em 1984, os seguintes objectivos:

- Promover a criação de uma infra-estrutura de telecomunicações avançada na Europa;
- Contribuir para a criação de um mercado de serviços e de equipamentos à escala comunitária;
- Contribuir para a competitividade da indústria e dos fornecedores de serviços europeus.

Outra preocupação expressa pela Comissão prende-se com a defesa dos interesses dos utilizadores europeus proporcionando-lhes uma maior diversidade de serviços, de melhor qualidade e com custos mais baixos.

Para a realização destes objectivos a Europa necessitava de um mercado único e dinâmico, onde actuassem empresas de telecomunicações fortes, com capacidade para investir em infra-estruturas e em I&D mas, ao mesmo tempo, era necessário criar regras que enquadrassem o mercado de modo a proteger o consumidor e a garantir a concorrência. Surgem assim as Autoridades de Concorrência Sectoriais a nível nacional. É neste equilíbrio do “*trade-off*” entre liberalização e regulamentação que a política europeia para as telecomunicações se tem vindo a desenvolver. Para crescer e sobreviver no mercado global aberto à concorrência, as empresas europeias desenvolveram estratégias com o objectivo de ganhar novas competências e de expandir os seus mercados. Uma dessas estratégias consistiu em formar alianças e adquirir empresas, dentro e fora das fronteiras dos seus mercados nacionais.

Segundo Graack (1996), nos anos 90 é possível identificar quatro tipos de estratégias nacionais, que derivam das diferentes estruturas monopolísticas nacionais. Assim temos:

- Monopólios com uma estratégia internacional – França, Alemanha, Espanha e Holanda;
- Monopólios sem qualquer estratégia internacional – Bélgica, Grécia e Irlanda;
- Monopólios em processo de fusão – Dinamarca, Itália e Portugal;
- Operadores a actuarem em mercados completamente liberalizados – Finlândia, Suécia e Reino Unido.

Com a globalização da economia, cada vez mais os grandes clientes – empresas multinacionais – exigem ter apenas um interlocutor para as telecomunicações (“*one-stop-shopping*”) bem como uma rede de telecomunicações que, apesar de se estender por vários países/redes, parece ser apenas uma (“*seamless network*”). Para não perder

estes valiosos clientes, as empresas de telecomunicações que detinham apenas uma parte da rede de telecomunicações necessária às comunicações desses clientes, tinham de cooperar entre si. Surgiram várias alianças estratégicas e “*joint ventures*” que permitiram aos pequenos operadores definir os seus alinhamentos estratégicos e ganhar força para negociar com os grandes operadores.

A década de 90 foi fértil em Fusões e Aquisições (M&A) em todo o mundo e em todos os mercados: as telecomunicações não foram excepção. Os principais motivos apontados para as numerosas M&A, a nível mundial, foram essencialmente crescer, obter sinergias e diversificar. Ainda que qualquer destes objectivos pudesse ser atingido internamente, como era necessário fazê-lo a curto prazo sem gastar grandes recursos, a solução passou, muitas vezes, por adquirir o “*know-how*” externamente. Estas alianças caracterizaram-se por uma grande instabilidade, consequência da efervescência que se vivia no mercado das telecomunicações.

Em 1992, foi criada a Unisource, constituída pela Telia (sueca), pela KPN (holandesa), pela Swiss Telecom e pela Telefónica (espanhola). Esta aliança tinha por objectivo ser uma empresa pan-europeia de telecomunicações e transformar-se num dos principais fornecedores de serviços de telecomunicações da Europa. Mas a aliança acabou em 1999. Em 1994, foi a vez da British Telecom (BT) e da MCI Communications (americana) criarem uma “*joint venture*”, a Concert Communications Services. A Concert pretendia prestar serviços globais de telecomunicações às empresas multinacionais, numa perspectiva “*end-to-end*”. Em 1999 a MCI foi substituída pela AT&T, mas em 2002 os activos foram divididos entre a BT e a AT&T e a Concert acabou. Em 1996, a France Telecom, a Deutsche Telekom e a Sprint Corporation (americana) criaram uma “*joint-venture*”, a Global One, com o objectivo de fornecer

serviços de telecomunicações – voz e dados – a nível global. Contudo em 2000 a Global One foi comprada pela France Telecom e integrada na Equant – actualmente Orange Business Services – que também tinha sido adquirida pela France Telecom.

Várias empresas europeias iniciaram, nesta época, um processo de internacionalização. A Telefónica aproveitou a abertura dos mercados da América Latina para comprar licenças para o fornecimento de serviços de telecomunicações nesses mercados com grande potencial de crescimento, explorando as afinidades históricas, culturais e linguísticas com aquela região. A France Telecom e a KPN adquiriram posições em operadores de telecomunicações na Europa Central e de Leste, onde a futura liberalização dos mercados e a aproximação à União Europeia faziam prever um crescimento acentuado. Com a unificação alemã, o outro gigante das telecomunicações europeias, a Deutsche Telekom, virou-se para o mercado interno, ele próprio alargado a leste. A operadora de telecomunicações grega, a OTE, iniciou também um processo de internacionalização baseada nas suas afinidades religiosas com países ortodoxos da Europa de Leste.

Mas as M&A não se limitaram à aquisição de posições fora dos mercados domésticos. O caso do “*takeover*” da Olivetti sobre a Telecom Itália demonstra toda a agitação que se vivia no sector das telecomunicações. A Olivetti, uma pequena empresa, em comparação com a Telecom Itália, comprou a operadora incumbente em Itália, em 1999.

3.3. A crise

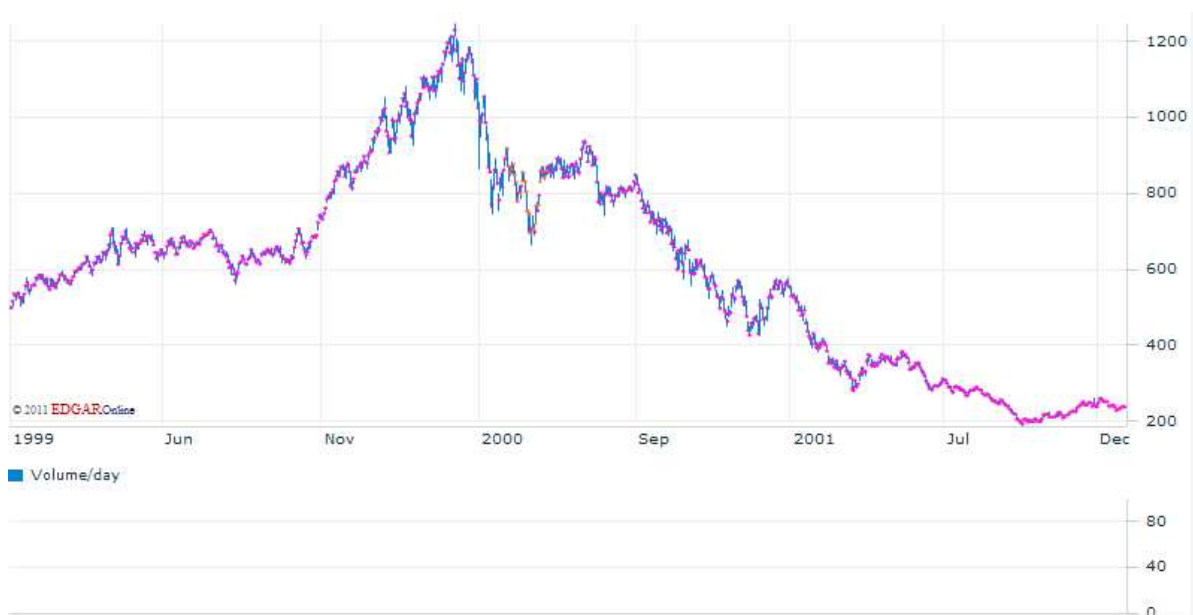
Os anos 90 assistiram a um crescimento acentuado das empresas de telecomunicações. As expectativas quanto ao desenvolvimento da Internet e as oportunidades geradas pelas

políticas de privatizações estiveram na origem dos grandes investimentos feitos pelos operadores. Além disso, o crescimento das comunicações móveis levou a uma expectativa exagerada quanto à rentabilidade do investimento nas tecnologias da terceira geração (3G).

A par destas expectativas, a liberalização dos mercados levou a que surgisse um grande número de novas empresas, que acabou por se revelar excessivo face à dimensão real dos mercados. As empresas de telecomunicações endividaram-se fortemente para fazer face aos investimentos necessários a nível das infra-estruturas (plataforma UMTS), mas também na licitação das licenças, e não obtiveram o retorno esperado. Grande parte da capacidade instalada em infra-estruturas não chegou sequer a ser utilizada.

Em Março de 2000 dá-se o “rebentar da bolha” das chamadas empresas “*dot-coms*” e o sector entrou em declínio. O forte endividamento reflectiu-se na queda dos “*ratings*” dificultando ainda mais a obtenção de crédito. Pressionados pelos credores, a estratégia passou então pela redução de custos – com despedimentos massivos – e pela alienação de activos, concentrando-se as empresas no seu “*core-business*”.

Gráfico 2 – A crise das Dot-Com (NASDAQ - OHLC chart)



Fonte: http://www.nasdaq.com/asp/dynamic_charting.aspx?symbol=IXTC&selected=IXTC

No início de 2001, com as previsões de desaceleração do crescimento das economias americana e europeias, o cenário continuava sombrio para o sector das telecomunicações. Algumas operadoras, como a France Telecom³, tentaram colocar em Bolsa o capital de empresas associadas, com o objectivo de obter receitas para fazer face ao endividamento, mas essas tentativas não tiveram o sucesso esperado.

A maior parte das empresas europeias e americanas de telecomunicações, viu-se obrigada a alienar activos menos rentáveis e muitas saíram dos mercados da Europa Central e de Leste, em que se tinham posicionado na expectativa de um crescimento futuro. Este foi o caso da operadora incumbente da Holanda, a KPN, uma das empresas europeias que mais dificuldades teve, com as suas obrigações da dívida próximas de serem consideradas “*junk bonds*” e tendo a sua “*joint venture*” KPNQwest acabado por falir em 2002.

³ IPO da Orange

O ano de 2002 continuou desfavorável para o sector; a par de várias falências de novos operadores, em finais de Junho rebentou o escândalo da WorldCom⁴, um dos novos operadores com maior sucesso no mercado americano (quarto maior operador).

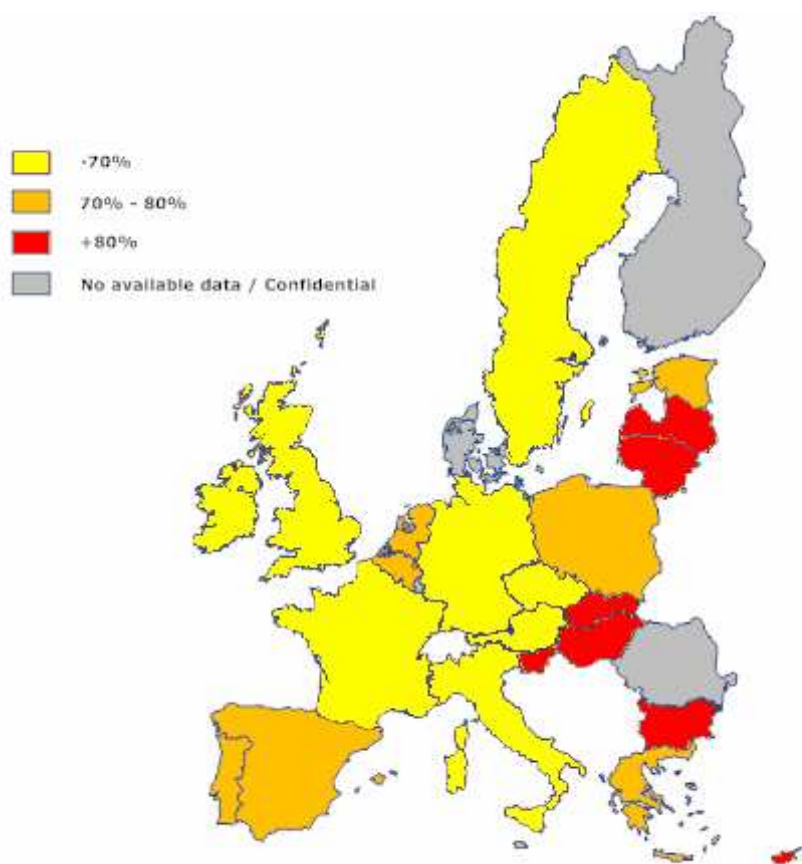
A crise das telecomunicações acabou por demonstrar a fragilidade de algumas teses que apontavam que os operadores históricos seriam definitivamente ultrapassados pelos novos operadores, mais “pequenos e leves” e com uma grande capacidade de inovação. Os operadores incumbentes, mercê da sua posição nos mercados mais tradicionais, como o das comunicações fixas, e dos rendimentos provenientes desses mercados, após cortes drásticos nos custos e uma redefinição do “*core-business*”, acabaram por sair da crise com posições mais consolidadas e prontos a enfrentar os novos desafios, incluindo o da inovação tecnológica.

3.4. A situação actual

Como se pode constatar na figura seguinte, na União Europeia, os mercados das telecomunicações continuam fortemente dominados pelos operadores incumbentes. O objectivo da UE de liberalizar o mercado das telecomunicações está ainda longe de ser concretizado.

⁴ Uma Auditoria às contas da empresa detectou a existência de manipulação de dados contabilísticos com o objectivo de esconder prejuízos.

Figura 1 – UE – Quota de mercado total dos incumbentes em cada Estado Membro



Fonte: European Electronic Communications Regulations and Markets 2007 (13th Report) Annex 2 (pág. 43)

Os mercados nacionais continuam dominados pelos seus operadores históricos, com quotas de mercado na ordem dos 70% a 80%, e regulados por autoridades de concorrência sectoriais de nível nacional. Os antigos monopólios ainda mantêm laços estreitos com os governos que, até há pouco tempo, eram os seus proprietários⁵ e as autoridades de concorrência sectoriais por vezes, não têm a independência do poder necessária para impor as regras de concorrência aos incumbentes. Esta situação é ainda

⁵ Os respectivos governos detinham ainda: 31,3% da Deutsche Telekom, 33,1% da France Telecom, 45% da TeliaSonera, 50% da Belgacom e 100% da P&T Luxemburg (Reding 2008). No final do ano de 2010, as percentagens detidas pelos respectivos governos eram: 15% da Deutsche Telekom, 26,97% da France Telecom, 51% da TeliaSonera (37,3% e 13,7% respectivamente, Suécia e Finlândia), 53,5% da Belgacom e 100% da P&T Luxemburg.

mais patente nos novos membros da comunidade, muitos com quotas de mercado acima dos 80%.

No mercado das comunicações fixas as taxas de penetração, isto é, a percentagem de clientes do serviço de telefone fixo, face à população do país, apresentam uma grande disparidade entre os países que integram a UE. Com a passagem de 15 para 25 países em 2004 e para 27 em 2007, o fosso ainda se dilatou mais. Como se pode comprovar pelo quadro seguinte, em 2000, as taxas de penetração variavam entre 76,3%, no Luxemburgo e 42,3%, em Portugal, enquanto que em 2008, variavam entre 62,5%, na Alemanha e 20,3% na Eslováquia. Paralelamente, verifica-se uma tendência decrescente nas taxas de penetração do serviço fixo em todos os países da UE – em média, passaram de 56,9% em 2000, para 40,9% em 2008 – uma consequência da migração de clientes das redes fixas para as redes móveis.

Quadro 3 – UE - Taxa de penetração no mercado fixo

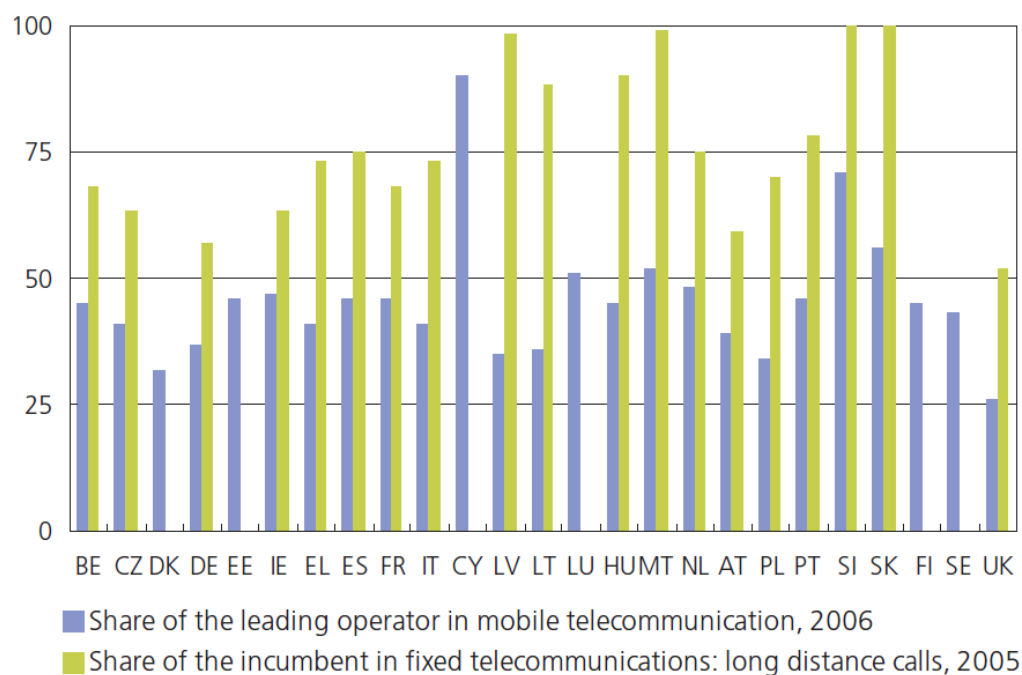
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Alemanha	61,1	63,6	65,2	65,6	66,1	66,3	65,9	65,1	62,5
Austria	49,9	49,8	49,4	47,8	46,6	45,7	43,4	40,8	39,4
Bélgica	51,8	50,0	49,8	47,8	46,0	45,4	45,2	44,6	42,1
Bulgária								30,1	28,8
Chipre					51,8	50,3	48,3	44,9	45,1
Dinamarca	71,5	72,3	69,7	67,0	64,5	61,7	56,9	51,9	45,6
Eslováquia					23,2	22,2	21,6	21,4	20,3
Eslovénia					40,9	41,5	42,6	42,8	50,1
Espanha	42,8	43,4	45,8	43,9	41,5	42,2	42,4	45,9	45,4
Estónia					33,3	33,3	34,1	37,1	37,1
Finlândia	55,1	54,9	54,9	50,1	45,4	40,4	36,5	33,0	31,1
França	57,9	57,6	57,3	56,8	55,8	55,7	55,8	56,5	56,4
Grécia	51,9	51,3	n.d.	23,4	57,2	56,8	55,4	53,9	53,7
Holanda	62,3	62,6	62,1	55,2	48,4	46,6	45,7*	44,7	44,3
Hungria					35,3	33,8	33,4	32,4	30,9
Irlanda	48,5	48,5	50,6	50,4	49,8	49,5	49,9	49,1	49,7
Itália	47,7	48,0	48,2	46,5	44,8	43,1	n.d.	46,3	35,7
Letónia					28,5	31,7	28,6	28,3	28,5
Lituânia					23,8	23,4	23,2	23,6	23,6
Luxemburgo	76,3	79,0	n.d.	n.d.	53,4	52,6	52,4	53,2	54,2
Malta					51,6	50,6	50,1	56,6	59,2
Polónia					32,6	30,7	29,8	27,1	25,5
Portugal	42,3	42,4	41,8	40,9	40,3	40,3	40,2	39,6	38,7
Reino Unido	59,2	59,6	59,4	58,0	57,8	57,1	56,2	55,4	54,2
Rep. Checa					33,6	31,5	28,3	23,6	21,9
Roménia								19,9	23,6
Suécia	75,9	75,6	73,8	75,2	63,1	62,3	59,5	60,4	57,8
Média	56,9	57,2	56,0	52,0	45,4	44,6	43,5	41,8	40,9

* Estimativa

Fonte: ANACOM “Situação das Comunicações”, 2006 e 2009

Nas comunicações móveis, na maior parte dos países o panorama é menos severo, mas ainda assim, como se pode ver no gráfico 3, em 2006 o operador líder detém uma quota de mercado que se situa, na grande maioria, entre os 25% e os 50%.

Gráfico 3 – UE – Quota de mercado, telecomunicações (% do mercado total) em 2006



Fonte: Key figures on Europe (KSEI07001ENC_002)

Observando o gráfico anterior, é notória a diferença nos mercados de telecomunicações fixas e móveis. Nos países em que existe informação sobre os dois mercados, as quotas de mercado do principal operador são muito superiores no fixo, relativamente ao móvel, como são os casos da Letónia e da Lituânia, onde a quota de mercado do operador líder do mercado móvel se situa em cerca de 30%, enquanto que a quota do incumbente no mercado fixo é superior a 80%.

Constatamos, portanto, que o mercado de telecomunicações europeu está longe de ser um mercado homogéneo e, onde a livre concorrência, ainda não é a regra.

3.5. A proposta de reforma das telecomunicações na UE – 2007

Na sequência das privatizações dos anos 80 do século XX, os governos retiveram pequenos lotes de acções – as chamadas “*Golden Shares*” – às quais atribuíram, através

dos Estatutos das empresas, direitos especiais de voto que permitem vetar decisões na Assembleia de accionistas, mantendo assim, o controlo das empresas privatizadas.

O papel do Estado, simultaneamente representante dos interesses da sociedade e, por vezes, ainda proprietário de uma empresa da qual se espera uma boa performance no mercado, é conflituoso. Isto reflecte-se na dificuldade que demonstra em conciliar medidas que assegurem a competição no mercado interno com medidas de apoio às empresas nacionais (campeões nacionais) para competirem nos mercados externos.

Para colmatar este problema a Comissão Europeia propôs, no “pacote de reforma das telecomunicações” apresentado no final de 2007, a criação da Autoridade Europeia para o Mercado das Telecomunicações, uma autoridade mais independente em relação aos operadores históricos e aos próprios governos nacionais. Para a Comissária Europeia responsável pelo sector das telecomunicações, Viviane Reding, a proposta da Comissão visa colocar os cidadãos europeus em primeiro plano, fazendo-os beneficiar das vantagens de uma concorrência a nível europeu.

A Comissão Europeia está empenhada na criação do mercado único de telecomunicações para os operadores e para os consumidores europeus. Em 2007 foi implementado o regulamento relativo ao “*roaming*” na UE que, do ponto de vista dos consumidores, fez cair as barreiras fronteiriças. Com a proposta apresentada no final de 2007, a Comissão foi mais fundo, na eliminação efectiva dessas barreiras, ao propor a criação de uma autoridade supranacional para regular o mercado europeu.

Em Outubro de 2008, na Cimeira das Associações dos Operadores Europeus de Redes de Telecomunicações, num discurso intitulado “Europe's Telecoms Incumbents: Friends

or Foes of a Single Telecoms Market?”⁶, a Comissária Europeia afirmou que, a longo prazo, os proteccionismos nacionalistas não beneficiam os operadores incumbentes europeus. Referiu ainda que, a falta de um mercado único de telecomunicações tem um custo anual estimado de 20 biliões de Euros para as empresas europeias.

Para Viviane Reding, o potencial de crescimento dos lucros que podem vir a ser obtidos pelos operadores incumbentes, em negócios na Europa fora dos seus mercados nacionais, é substancial pelo que não devem ser apenas as empresas americanas a mostrar interesse em negociar num mercado único europeu.

⁶ Incumbentes Europeus de telecomunicações: Amigos ou Inimigos de um Mercado Único de Telecomunicações?

4. O processo de internacionalização da Portugal Telecom

O desenvolvimento das relações internacionais acarretou também o desenvolvimento das telecomunicações internacionais: sempre que se estabelece uma ligação telefónica entre dois clientes situados em países diferentes, há que estabelecer uma ligação entre dois ou mais operadores de telecomunicações para possibilitar essa ligação, originando desta forma, importações e exportações de serviços de telecomunicações. Assim surgiram as organizações e os consórcios internacionais de operadores de telecomunicações, sendo esta uma das primeiras formas de internacionalização das empresas de telecomunicações.

Em Portugal, o mercado das telecomunicações no início limitava-se às comunicações nacionais em território continental. As ligações entre Lisboa e o Porto, bem como nestas duas cidades, eram asseguradas pela Anglo Portuguese Telephone Company (que em 1968 se transformou nos Telefones de Lisboa e Porto, S. A. - TLP) e no resto do território pelos Correios Telégrafos e Telefones (CTT), criados em 1911 para substituir a Direcção Geral dos Correios, Telégrafos e Faróis.

No princípio do século XX fizeram-se várias tentativas de criar um serviço público de radiotelegrafia, vocacionado principalmente para as comunicações interinsulares e para o serviço marítimo. Foram celebrados contratos com companhias estrangeiras, detentoras de “know-how”, como a Eastern Telegraph Company, empresa que resultara da fusão de várias companhias ligadas à construção da ligação Londres-Bombaim por cabo submarino (1870). Na mesma época, a Casa Marconi mostrou interesse em instalar-se em território nacional, devido à importância estratégica da posição geográfica de Portugal e, em particular do arquipélago dos Açores, para a navegação no Atlântico norte. As suas propostas para comprar estações costeiras no continente não

obtiveram acordo do governo português contudo, em 1909 a Marinha Portuguesa optou por equipamentos da Marconi para instalar nos seus cruzadores, que seriam ligados a uma estação em terra, instalada no ministério.

Inicialmente o objectivo do contrato com a Marconi limitava-se ao fornecimento de equipamentos e construção de estações emissoras, tendo-se celebrado o primeiro contrato em 1912. O eclodir da I Guerra Mundial levou ao adiamento da instalação, em Portugal, do serviço de TSF.

4.1. A Criação da Companhia Portuguesa de Rádio Marconi (CPRM)

A partir de 1922, e com a criação da Companhia Portuguesa de Rádio Marconi (CPRM) em 1925, o mercado alargou-se às ilhas e às colónias portuguesas, sendo o fornecimento dos serviços de telecomunicações internacionais atribuídas a esta empresa. À Marconi foi concessionada a instalação e a exploração comercial das estações de TSF em Portugal, Açores, Madeira, Cabo Verde, Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe e, mediante acordos especiais, em Macau, Índia e Timor⁷. Os Correios asseguravam as telecomunicações internacionais para a Europa, os países da bacia do Mediterrâneo e alguns países do Médio Oriente.

Na óptica do Estado Novo era imprescindível ligar de forma rápida e eficaz a metrópole às colónias para construir a coesão do todo nacional. Por outro lado, havia também a necessidade de fornecer serviços de telecomunicações internacionais de telégrafo e de telefone por força da procura internacional. Estas razões foram as principais forças que impulsionaram o processo de internacionalização das telecomunicações em Portugal.

⁷ Contrato de concessão de 1922 entre o Governo português e a Marconi's Wireless Telegraph Company Limited.

Este era o mercado da Marconi, garantido pelo contrato de concessão e do qual dependia quase que em exclusividade.

Nas décadas de 50/60 e no início dos anos 70 do século XX, o desenvolvimento económico e o surto migratório nas principais colónias portuguesas contribuíram para fazer as receitas das comunicações telefónicas comutadas crescerem a bom ritmo. Este crescimento prometia a rápida rentabilização dos investimentos e mesmo durante os anos de impasse na negociação do novo contrato de concessão, a CPRM continuou a investir em infra-estruturas para aumentar e melhorar a capacidade instalada para telecomunicações entre as várias parcelas em que então se dividia o território português.

A renovação do contrato de concessão em 1966, por um novo período de 25 anos, veio dar à empresa uma perspectiva de amortização para os pesados investimentos efectuados que na prática não se concretizou por consequência das alterações políticas que ocorreram na década de 70. Aproveitando a posição geoestratégica do país, procurou-se transformar o território nacional numa plataforma para as comunicações entre a Europa, a América e a África. No Acordo que em 1966 renovou o contrato de concessão ressalta *a necessidade de Portugal, mercê da sua excepcional situação geográfica, tomar posição de relevo na rede internacional de cabos telefónicos submarinos e a vantagem, evidenciada pela prática adoptada em vários países, de deferir a uma única entidade a exploração deste tipo de telecomunicações*.⁸

Nos anos seguintes, a Marconi celebrou vários acordos internacionais:

- O SAT-1 ligando Portugal à África do Sul;
- O PORT/UK unindo Portugal à Grã-Bretanha;

⁸ Texto introdutório do DL 47038 de 2 de Junho de 1966, citado por Faria (1994).

- O TAT-5/MAT-1 para a construção do Sistema de Cabos Transatlântico-Mediterrânico.

A Marconi passou também a participar em organizações intergovernamentais, como representante do Estado Português. É o caso do INTELSAT – Consórcio Internacional de Telecomunicações por Satélites – criado em 1964, com o objectivo de explorar as telecomunicações por satélite para as comunicações internacionais. O sistema de telecomunicações baseado em satélites geoestacionários, apesar dos elevados custos de investimento, proporciona ligações telefónicas de melhor qualidade e com um investimento inicial menor que o sistema de cabos submarinos.

Em 1970 foi celebrado um convénio entre a CPRM e os CTT, em que estes passaram a explorar as comunicações com a Europa utilizando preferencialmente os circuitos alugados à Marconi. Na sequência do 25 de Abril de 1974 e da descolonização, a CPRM viu-se obrigada a reequacionar a sua posição, perdido que estava o mercado protegido das ex-colónias. A Marconi perdeu a “jóia da coroa” do seu mercado e colocou-se mesmo a questão de saber se poderia a empresa sobreviver sem as ex-colónias.

As opções estratégicas da Administração pós 25 de Abril centram-se na internacionalização da empresa, como meio de colmatar a perda do controlo do tráfego telefónico com as ex-colónias e possibilitando à empresa uma nova forma de sobrevivência. Com esse objectivo a empresa preparou-se para entrar em novos mercados e para continuar a explorar a situação geoestratégica do território português.

Face às alterações políticas, a nova Administração da CPRM procurou estabelecer novos relacionamentos com os países que surgiram da descolonização portuguesa. Da cooperação com os novos países de expressão portuguesa nasceram as empresas de

telecomunicações de Angola (EPTEL – Empresa de Telecomunicações de Angola) e de Moçambique (TDM – Telecomunicações de Moçambique), para onde foram transferidas, no âmbito dos contratos celebrados, as infra-estruturas que a Marconi possuía nesses países.

A Marconi continuou a participar nos projectos de cabos submarinos para o serviço telefónico internacional:

- TAT-6 (1976) – ligando a Europa aos Estados Unidos da América;
- SUBTEL – Sociedade Portuguesa de Cabos Submarinos Telefónicos, Lda. (1977) – para a construção do TÁGIDE I (inaugurado em 1980), ligando Portugal à Bretanha.

Neste âmbito desenvolveram-se ainda estudos para o lançamento de novos sistemas de cabos submarinos:

- ATLANTIS (1982) – ligando Portugal, o Senegal e o Brasil;
- ATLAS (1982) – ligando Portugal e Marrocos.

Na área das telecomunicações por satélite, a CPRM associou-se à:

- INTELSAT – Organização Internacional de Telecomunicações por Satélite (1971), para o tráfego mundial;
- EUTELSAT – Organização Europeia de Telecomunicações por Satélite (1977), para o tráfego europeu;
- INMARSAT – Organização Internacional de Telecomunicações Móveis via Satélite (1979), para o tráfego móvel marítimo.

Em 1981, a CPRM iniciou outra forma de internacionalização – o investimento directo no estrangeiro (IDE) – através de uma joint-venture com a Cable & Wireless para a

criação da Companhia de Telecomunicações de Macau (CTM), com uma participação de 24%.

Quando se começou a desenhar a estratégia da Telecom Portugal (os antigos serviços de telecomunicações dos CTT) para a criação de um único operador de telecomunicações, fundindo os existentes sob a sua égide, as empresas que estavam sob ameaça de “*take over*”, tentaram reagir. Além das críticas ao processo de reorganização, na opinião de Sousa (1996), a Marconi tentou reforçar a sua posição internacional como meio de dificultar a absorção pela Telecom Portugal.

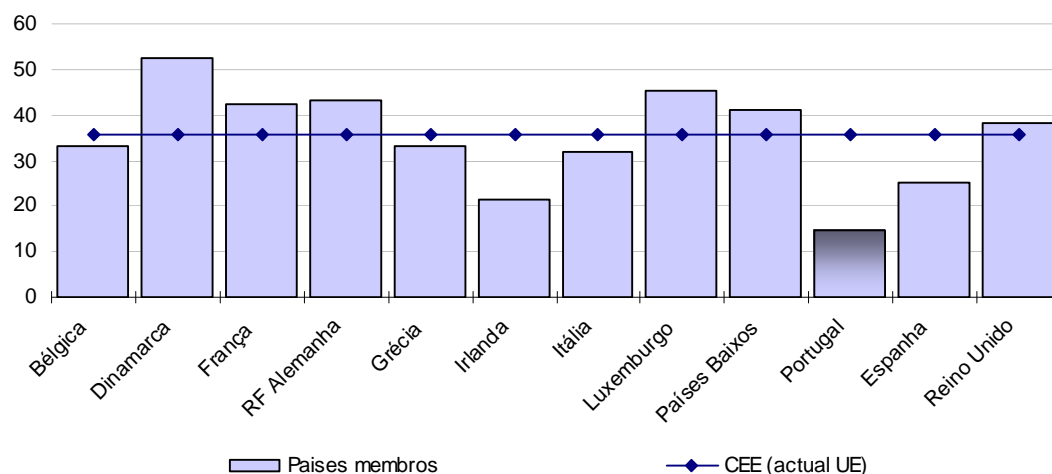
Assim, antes da fusão em 1995, a Marconi criou a Aliança Atlântica, uma “*joint-venture*” com a brasileira Embratel (operador de telecomunicações de longa distância), mas o projecto não avançou e, depois da fusão passou para a Telebrás e para a Portugal Telecom. Foi também assinado um acordo de cooperação e desenvolvimento com a China no domínio das telecomunicações e foi criada em Macau uma empresa de telecomunicações por satélite. A empresa conseguiu ainda obter contratos de “*paging*” no mercado indiano e adquiriu uma posição numa empresa de comunicações por satélite na Hungria. Ainda segundo Sousa (1996), a Marconi estava presente em mais de 15 países antes da fusão.

4.2. A fusão dos monopólios em Portugal

No final da década de 80 do séc. XX, a nível nacional o sector estava repartido por monopólios de carácter regional – os Telefones de Lisboa e Porto, S. A. (TLP) que detinham o tráfego nas duas maiores metrópoles do país e os Correios Telégrafos e Telefones (CTT) que operava no resto do território nacional. A densidade de linhas telefónicas por 100 habitantes em Portugal era uma das mais baixas da União Europeia (EU), como se pode constatar no gráfico 4. As grandes preocupações internas

continuavam a ser aumentar a cobertura geográfica e o número de telefones por habitante.

Gráfico 4 – UE – Linhas Telefónicas por 100 habitantes (1986)



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base em dados de UNGERER e COSTELLO (1989)

Mas as décadas de 70 e 80 do século passado trouxeram, como vimos no capítulo anterior, grandes alterações ao sector das telecomunicações em todo o mundo e Portugal não ficou “imune” a toda a agitação que varreu o sector. Em 1 de Janeiro de 1986 Portugal, juntamente com a Espanha, aderiu à Comunidade Económica Europeia (CEE), actual União Europeia e, por força dessa adesão, estava obrigada a cumprir as directivas da Comunidade no que se referia às políticas de telecomunicações e ao mercado único.

Apesar da oposição de vários sectores importantes, em 1994 é criada a Portugal Telecom, que resultou da fusão da Telecom Portugal, S. A. com a empresa de Telefones de Lisboa e Porto, S. A. (TLP) e a Teledifusora de Portugal, S. A. (TDP), à qual se viria a juntar no ano seguinte, a Companhia Portuguesa de Rádio Marconi (CPRM).

Enquanto na Europa, à semelhança do que já tinha acontecido nos Estados Unidos, se estavam a dividir os antigos monopólios e a criar condições para liberalizar o mercado de telecomunicações, em Portugal, onde historicamente sempre tinham coabitado várias

empresas, seguiu-se o caminho oposto. Tal como nos restantes países, separou-se o serviço postal, a cargo dos Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) – que mantiveram a designação – das telecomunicações, mas fundiram-se as quatro operadoras de telecomunicações.

As motivações apontadas para esta fusão foram a concorrência à escala global que se avizinhava e o modelo holandês baseado numa única empresa de telecomunicações, a PTT (Postal and Telecommunications Services).

Segundo Cabral da Fonseca⁹, um dos apoiantes da fusão, *estabeleceu-se uma convicção de que tinha de haver massas críticas pesadas para se poder sobreviver. Faríamos uma grande empresa de rede fixa e depois ficámos a pensar no que fazer com os negócios emergentes: móvel e cabo e ainda, com a concentração iríamos criar condições difíceis para a liberalização das telecomunicações*. A estratégia parece ter sido dar mais força aos monopólios existentes, fundindo-os de modo a melhor resistir aos “ventos” de liberalização do sector.

Após a fusão, o sector estava longe de estar preparado para a liberalização: a Portugal Telecom era um monopólio detido maioritariamente pelo Estado português¹⁰ e a digitalização da rede necessária para fornecer novos serviços estava atrasada. A UE concedeu a Portugal uma derrogação até 2003 para liberalizar o sector.

A exploração do tráfego internacional passou então para o âmbito da Portugal Telecom e, ainda em 1995, foi criada a Portugal Telecom Internacional (PTI) “visando a gestão das participações internacionais do Grupo Portugal Telecom”(Relatório e Contas 1995).

Segundo dados do Relatório e Contas Consolidadas 1995 da PT, o grupo detém participações em operadores na África, Brasil, Macau e Espanha – ver no quadro 4 –

⁹ Presidente da Comunicações Nacionais (holding pública) em entrevista ao Jornal de Negócios. Ver Machado (2005b).

¹⁰ A primeira fase de privatização (27,26%) data de Junho de 1995.

sendo que o total de receitas de exploração geradas pelas operações internacionais representa 1,39% do total de receitas de exploração do grupo (6,1 milhões de contos com um aumento de 59% em relação ao ano anterior).

Quadro 4 – Participações detidas pelo Grupo Portugal Telecom (1995)

Continente	Empresa	% Participação no Capital Social	Mercados
África	Cabo Verde Telecom	40%	Telecomunicações fixas
	Directel Cabo Verde	60%	Serviços de Informação/Listas
	Guiné Telecom	51%	Telecomunicações fixas
	Companhia Santomense de Telecomunicações (CST)	51%	Telecomunicações fixas
	Teledata de Moçambique	50%	Transmissão de Dados
Ásia	Kenya Postel	50%	Serviços de Informação/Listas
	Companhia de Telecomunicações de Macau (CTM)	28%	Telecomunicações fixas e móveis
	Directel Macau	80%	Serviços de Informação/Listas
América Latina	Telesat (Macau)	30%	Comunicação por satélite
	Mobitel (Brasil)	49,99%	Serviços de <i>Paging e trunking</i>
Europa	Mensatel (Espanha)	10%	Serviços de <i>Paging</i>

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base no Relatório e Contas Consolidadas 1995 da PT

Depois da integração dos negócios internacionais no grupo PT, tornou-se necessário definir alinhamentos estratégicos que ajudassem a empresa a preparar-se para a concorrência que iria enfrentar com a globalização do mercado que se aproximava. Assim, em Abril de 1997, a Portugal Telecom e a Concert (constituída pela BT e pela MCI) anunciaram uma aliança estratégica dirigida ao mercado das telecomunicações em Portugal e na América Latina.

No “*press release*”¹¹ o presidente da Portugal Telecom, Murteira Nabo, afirmava: *Iremos trabalhar em estreita colaboração com a BT e a MCI para atingirmos os nossos objectivos no domínio do alinhamento estratégico. Estou confiante que este acordo de cooperação nos permitirá, não só desenvolver um relacionamento mutuamente benéfico, mas igualmente trabalhar em equipa com a finalidade de tirar proveito de oportunidades de negócio a nível mundial, particularmente no Brasil. Este alinhamento estratégico preenche o nosso objectivo de prosseguir o desenvolvimento de uma empresa mais competitiva num ambiente cada vez mais liberalizado, criando valor para os nossos accionistas.*

Passados oito anos, Murteira Nabo explicou as razões que levaram à escolha da Concert.¹² Segundo ele, *era a nossa convicção, e ainda hoje é, que se a PT não tivesse uma estratégia muito agressiva desaparecia a prazo, seria uma empresa local ou regional. Tínhamos de crescer.* A Global One (France Telecom e Sprint) não permitia à PT espaço de alianças, e a Unisource (Telia, KPN, Swiss Telecom e Telefónica) seria um entrave à realização dos planos da PT, porque *achámos sempre que a Espanha era um país onde íamos entrar.* A Concert era a aliança que permitia à PT avançar para projectos em África e no Brasil. Porém, a Telefónica acabou por sair da Unisource e

¹¹ Portugal Telecom (1997).

¹² Machado (2005b).

juntar-se à Concert e, quando esta aliança terminou em 2002, ficou a aliança entre a PT e a Telefónica.

No mesmo artigo, Luís Todo Bom¹³ refere as suas dúvidas em relação à aliança com a Telefónica, preferindo uma aliança com a Telecom Itália. Para ele, *é um caminho muito perigoso, porque primeiro é muito ibérico, segundo porque o nosso parceiro é muitíssimo mais poderoso do que nós e terceiro porque o nosso parceiro tem presenças significativas em mercados onde nós temos alguma vantagem comparativa, não acrescentamos nada, nomeadamente na América Latina e ainda é uma aliança que tem muitos riscos.*

4.3. O investimento no Brasil

Das declarações do então presidente da Portugal Telecom, podemos concluir que o Brasil já estava nos planos de internacionalização da PT, quando surgiu a oportunidade decorrente da privatização das empresas brasileiras de telecomunicações. No período que antecedeu o leilão, a Portugal Telecom já tinha interesses no Brasil, através da Aliança Atlântica e aproveitou os contactos bilaterais para estudar o mercado brasileiro.

A primeira aquisição foi a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT) em Junho de 1998, através da Tele Brasil Sul, S.A. (empresa detida maioritariamente pela Telefónica e em que a PT detém uma participação de 23%). No mês seguinte, no decorrer do leilão de privatização do Sistema Telebrás, foi a vez da holding das comunicações móveis do Estado de São Paulo, Telesp Celular Participações, onde foi adquirida a posição de controlo do Governo brasileiro, também em aliança com a Telefónica. A Tele Brasil Sul, S.A. adquiriu ainda a posição de controlo do Governo

¹³ Luís Todo Bom foi o primeiro presidente da Portugal Telecom, aquando da fusão. Ver Machado (2005b).

brasileiro na Telesp (Fixa) Participações, S.A. que, por sua vez detém o controle das operadoras Telesp (Fixa) e CTBC.

Como se pode constatar do quadro 5, o peso das receitas geradas pelas operações internacionais têm um peso muito reduzido nas receitas de exploração do grupo Portugal Telecom até 1996. A partir desta data, verifica-se um aumento substancial da importância das receitas geradas pelas operações internacionais, nomeadamente as geradas pelos investimentos do grupo no Brasil, com especial destaque para o investimento na Telesp Celular.

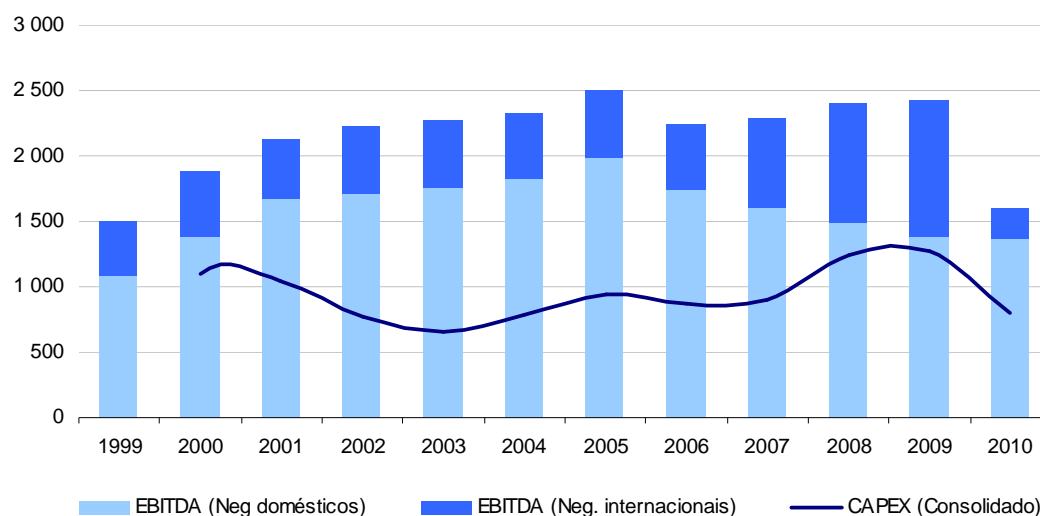
Quadro 5 – Grupo PT – Receitas de Exploração e Investimento (1993-1999)

(unid = mil contos)	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Rec. Exploração (totais)	356 823	400 960	436 701	485 173	549 429	599 348	658 281
Rec. Exploração (op. intern)	1 993	3 815	6 083	13 111	21 469	41 070	57 794
Brasil	-	-	-	-	17 140	32 448	47 785
Telesp Celular	-	-	-	-	-	17 878	41 301
Outros	-	-	-	-	17 140	14 570	6 484
Outros Países	-	-	-	-	4 329	8 622	10 009
Peso das oper. internac nas receitas totais	0,56%	0,95%	1,39%	2,70%	3,91%	6,85%	8,78%
Investimento total	-	-	-	122 127	174 355	746 573	308 102
Financeiro	-	-	-	1 972	41 144	226 139	107 636
Imobilizado Incorpóreo	-	-	-	3 904	4 831	355 844	28 844

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nos Relatórios e Contas Consolidadas da PT para os anos de 1993 a 1999

No quadro anterior é patente o esforço de investimento realizado pelo grupo PT em 1998, o ano em que se lançou decisivamente numa estratégia de internacionalização do grupo, com a compra de activos no mercado brasileiro.

Gráfico 5 – Grupo PT – EBITDA e CAPEX (1999-2010)



Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nos Relatórios e Contas Consolidadas da PT de 1999 a 2009 e Estatísticas do 4º Trimestre de 2010.

No artigo já citado, Murteira Nabo afirmou que inicialmente a intenção era comprar uma operadora fixa contudo, perante as previsões de queda do real, a opção foi alterada para a compra de uma operadora móvel no Estado de São Paulo. Segundo as suas palavras *fiquei sem dinheiro para comprar mais alguma coisa. Esgotámo-nos praticamente no móvel. Mas o erro que cometemos foi não termos comprado uma fixa, porque era “cash cow”*¹⁴.

Destas palavras podemos constatar um constrangimento ao desenvolvimento da estratégia de internacionalização da Portugal Telecom que resulta da dimensão reduzida da operadora histórica portuguesa, no contexto internacional. Apesar das restrições financeiras, o grupo Portugal Telecom continuou a investir no Brasil nos anos subsequentes, com o objectivo de reforçar a sua posição nas empresas adquiridas e adquirindo outras.¹⁵

¹⁴ Machado (2005b).

¹⁵ Fonseca (2003).

No quadro 6 podemos ver um resumo dos investimentos efectuados, desde as primeiras aquisições relevantes.

Quadro 6 – Grupo PT – Investimentos no mercado brasileiro (1998-2010)

Anos	Investimentos realizados
1998	Aquisição de participações na Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), na Telesp Celular Participações (TCP) e na Telesp (Fixa) Participações, S.A. - controla as operadoras Telesp (Fixa) e CTBC.
1999	Realização de um investimento financeiro e aumento de capital da CRT.
2000	Aumentos sucessivos da participação na Telesp Celular Participações (passou de 19,3% para 41,23%). Acordo para adquirir o controlo da Ceterp Celular. Aquisição de participação na Zip.Net, no Banco1.net e na Investnews (mercado da Internet). Aquisição dos direitos de subscrição da Bus (opera redes de Telecom bancárias).
2001	Aquisição e fortalecimento da Global Telecom através da Telesp Celular Participações. Aumento de capital e subscrição de obrigações na Zip.Net/UOL. Aquisição de participação na Idealyze.
2002	Novos investimentos na Global Telecom. Aumento do capital da Telesp Celular Participações (passou de 41,23% para 65,12%).
2003	Aquisição da Tele Centro Oeste Participações (TCO) - operador líder nas regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil – através da TCP.
2004	Investimento no aumento de capital da TCP e nas ofertas públicas de aquisição parciais da Tele Sudeste Celular (TSD), Celular CRT (CRT), da Tele Leste Celular (TBE) e Tele Centro Oeste (TCO).
2007	Aquisição do controlo da Telemig Celular Participações S.A. (“Telemig Participações”) e da Tele Norte Celular Participações S.A. (“Tele Norte Participações”). Aquisição de acções da Telemig Participações, Telemig Celular, Tele Norte Participações e Amazônia Celular.
2008	Conclusão da aquisição do controlo da Telemig Participações e da Tele Norte Celular e, venda da Tele Norte Celular à Telemar Norte Leste.
2009	Incorporação dos activos e passivos da Avista, da Sudeste Celular Participacoes, SA e da Tagilo Participacoes, Lda na Portelcom Participacoes Reestruturação societária das empresas Telemig Celular e Telemig Celular Participações. Numa primeira fase, a Telemig Celular passa a ser detida integralmente pela Telemig Celular Participacoes, com incorporação posterior dos activos e passivos da Telemig Celular Participacoes na Vivo Participacoes.
2010	Aquisição de uma participação de 100% no capital da GPTI, SA (GPTI), através da emissão de acções pela Dedic. Venda da participação de 50% da PT na Brasilcel à Telefónica. Constituição de uma parceria estratégica com as empresas do Grupo OI.

Fonte: Resumo elaborado pela autora a partir de Fonseca (2003) e dos Relatórios da Portugal Telecom 2003 a 2009 e informação disponível em <http://www.telecom.pt>

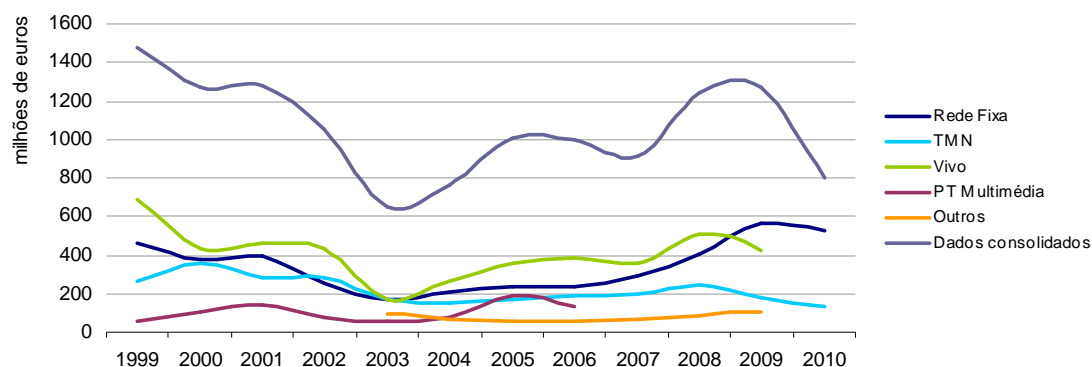
Verificamos que mesmo durante os anos da crise do sector das telecomunicações, o grupo PT continuou a consolidar a sua presença no mercado brasileiro mas, como refere Fonseca (2003), a partir de 2001 com taxas decrescentes seguindo uma estratégia de maximização do *cash flow* e utilizando os recursos próprios da TCP para a realização de novos investimentos.

Nos anos de 2005 e 2006 em que as preocupações do grupo estiveram mais viradas para os mercados africanos e asiáticos – criação das sub holdings África PT e Ásia PT em 2005 – e para a OPA da Sonaecom em 2006, não se realizaram aquisições no mercado brasileiro.

O gráfico abaixo analisa a evolução do indicador CAPEX (Investimento Corpóreo e Incorpóreo) por negócio e podemos verificar que o investimento na Vivo¹⁶ é determinante para a evolução do investimento total (das áreas de negócio) dado o peso que tem no total – de um máximo de 46,5% em 1999 ao mínimo de 25,3% em 2003 – sendo sempre o que apresenta maior valor absoluto. A evolução deste indicador reflecte a crise em que o sector mergulhou a partir de 2000 e a difícil situação económica brasileira nesse período.

¹⁶ Para os anos de 1999 a 2002 os dados referem-se à Telesp Celular. A marca “Vivo” foi lançada em Abril de 2003 e integra, entre outros operadores, a Telesp Celular.

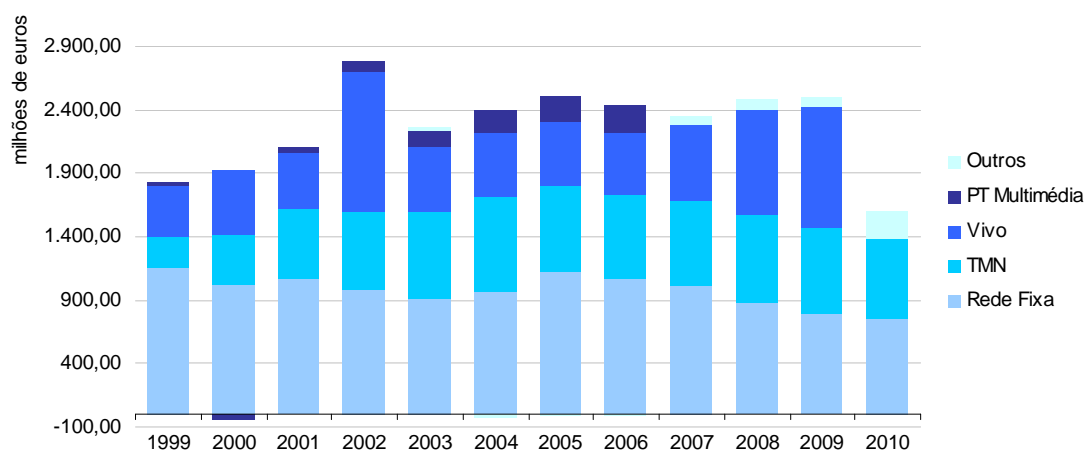
Gráfico 6 – Grupo PT – CAPEX por área de negócio (1999-2010)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos dados do Anexo I

O gráfico seguinte, através do indicador EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), mostra a importância crescente das receitas geradas no Brasil, no total das receitas nos diferentes negócios do grupo PT, com um “pico” em 2002.

Gráfico 7 – Grupo PT – EBITDA por área de negócio (1999-2010)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos dados do Anexo I

4.4. Outros investimentos internacionais

Após a crise das chamadas empresas “*dot-com*”, a maior parte das operadoras de telecomunicações viu-se a braços com elevados níveis de dívida que obrigaram a reduções de custos para fazer face às obrigações financeiras. A PT foi das empresas menos endividadas mas, ainda assim, passou por um período em que quase não houve novos investimentos. Com o crescimento das economias americana e chinesa, voltou a ser atractivo o investimento em mercados de elevado crescimento – caso da África, Ásia e Brasil – procurando novas oportunidades de negócio. A PT volta a mostrar uma ambição de crescimento.

Em 2000, e mais uma vez na sequência da liberalização do mercado das telecomunicações, o Grupo PT em parceria com a Telefónica criaram a Méditel (Marrocos), para fornecer serviços de telecomunicações móveis. A gestão desta operadora é partilhada entre os dois grupos detendo cada um 32,18% do capital social.¹⁷

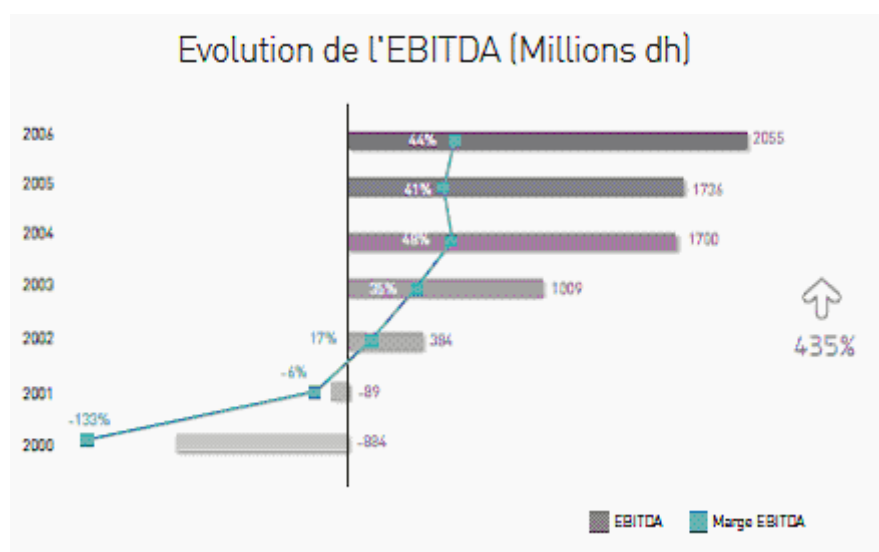
Em 2003, a Méditel atingiu uma taxa de cobertura de 89%, com um número crescente de clientes – 3 milhões em 2004, que representam um aumento de 42% em relação ao ano anterior – e cinco anos após a sua criação a empresa apresentou os primeiros resultados positivos.

Ainda em 2005, o sector das telecomunicações fixas marroquino, monopólio da Maroc Telecom (operador incumbente) foi liberalizado, tendo a Méditel ganho o concurso para a prestação desses serviços, tornando-se assim um operador integrado multi-serviços. No ano seguinte a empresa adquiriu em leilão uma licença para o fornecimento de comunicações móveis de terceira geração (3G) e em 2007 lançou um novo serviço de

¹⁷ O restante capital é detido por accionistas marroquinos.

Internet Móvel (3G). Segundo dados da PT Investimentos Internacionais, a Méditel em 2006 gerou receitas de 425 milhões de Euros e atingiu 5.170 mil clientes, o que representa aumentos de 8,4% e 28,2%, respectivamente, em relação ao ano anterior. Como se pode verificar pelo gráfico seguinte, o EBITDA teve um crescimento contínuo desde a criação da empresa.

Gráfico 8 – Méditel – EBITDA e Margem EBITDA (2000-2006)



Fonte: Relatório Anual da Méditel, 2006

A operadora previa ainda efectuar investimentos no montante de 378,6 milhões de euros até 2010 contudo, em Setembro de 2009, vendeu a sua quota de 32,18% na operadora marroquina a investidores locais, e o mesmo fez a Telefónica, detentora de outros 32,18%.

De acordo com as declarações do presidente executivo da Portugal Telecom, Zeinal Bava, a venda da operadora marroquina foi motivada pela necessidade da Portugal Telecom *apostar prioritariamente nos mercados do Brasil e África Subsariana e na criação de flexibilidade financeira*. A venda da Méditel permitiu reduzir a dívida da Portugal Telecom, que no final de Junho de 2009 aumentou para 6,16 mil milhões de

euros, na sequência da política de dividendos acordada com os accionistas, após a conclusão da OPA da Sonaecom.

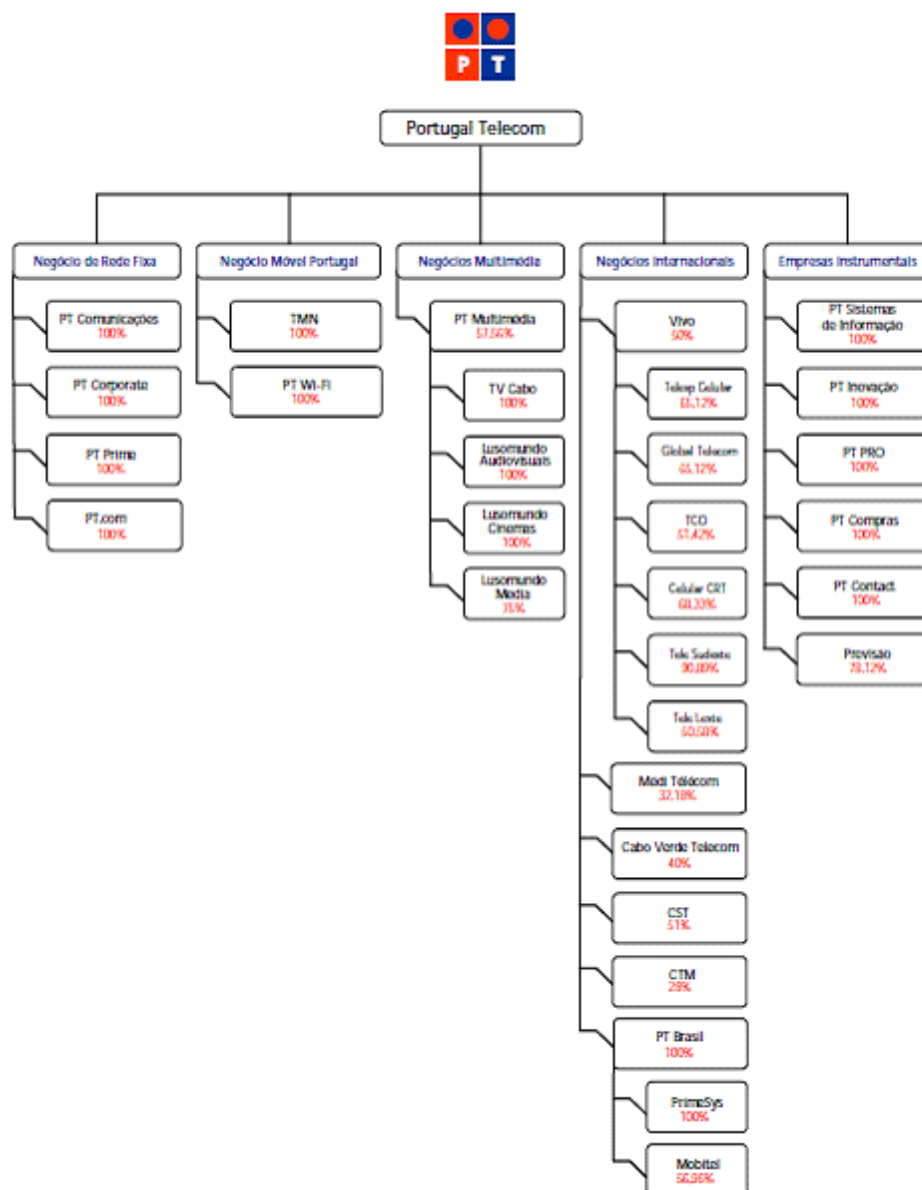
No Relatório e Contas Consolidadas 2004 da PT (pág. 8) pode ler-se na mensagem do Presidente do Conselho de Administração¹⁸, no ponto relativo à internacionalização: *Merecem ainda destaque pelo seu carácter estruturante, o estabelecimento de um quadro conceptual para a internacionalização do Grupo e a criação da PT Investimentos Internacionais. Neste sentido, as operações actuais devem ser encaradas como passos progressivos num processo de longa duração de internacionalização do Grupo, que passa por densificar e complementar a actual rede estratégica de participações e ainda Com efeito, os investimentos internacionais deverão ser um dos mais potentes factores da dinâmica e afirmação consistente do Grupo no contexto regional e global em que está inserido, contribuindo para o reforço do papel de Portugal como componente de articulação entre a Europa, a América Latina e a África.*

A estrutura do Grupo PT reflecte a nova reorganização dos negócios internacionais do Grupo. A figura 2 mostra o grupo dividido em cinco áreas distintas – negócios da rede fixa, negócio móvel Portugal, negócios multimédia, empresas instrumentais e negócios internacionais – sem qualquer ligação entre si. Na área dos negócios internacionais, o mercado brasileiro divide-se entre a Vivo e a PT Brasil, com as empresas que as integram, enquanto que as restantes operações africanas e asiáticas, se encontram separadas, sem ligação entre si.

Como referem Fonseca *et al.* (2009) a PT Investimentos Internacionais (PT II) é crucial para as actividades internacionais do grupo (tendo como responsabilidade identificar e desenvolver novas oportunidades de negócio a nível mundial) e, *personifica o sucesso e a vocação internacional do grupo PT.*

¹⁸ Prof. Dr. Ernâni Rodrigues Lopes.

Figura 2 – Estrutura do Grupo PT



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas 2004 da PT

Em meados de Dezembro de 2004, o CEO da PT, Miguel Horta e Costa¹⁹ afirmava que a empresa se preparava para avançar para o mercado chinês e africano dado o elevado potencial de crescimento que apresentavam. O objectivo, ainda segundo o mesmo artigo seria reforçar a participação na Companhia de Telecomunicações de Macau, encontrar parceiros para eventuais “joint-ventures” no mercado móvel e avaliar a compra de

¹⁹ Saraiva, Hermínia (2004).

licenças. No mercado africano o grupo PT estaria interessado nos países de língua oficial portuguesa onde, de acordo com Horta e Costa se esperava *criar mecanismos para vantagens competitivas*. Paralelamente, no Brasil o objectivo seria *consolidar e expandir a área de actuação, quer em termos geográficos, quer por via da entrada na rede fixa*. Há aqui um claro retomar da estratégia defendida por Murteira Nabo, tal como vimos no ponto anterior.

Em meados do ano seguinte a Portugal Telecom criou a África PT, uma sub holding para coordenar os investimentos do grupo PT no mercado africano, gerida pela Portugal Telecom Investimentos Internacionais (PTII). Segundo o responsável da PTII, Carlos Vasconcelos Cruz²⁰, a criação desta sub holding permite atrair financiamentos, reforçar a posição negocial da PT em projectos de fusões e aquisições, potenciando parcerias locais, numa lógica de tornar o grupo PT um “*player*” regional. Apesar da afirmação de que as parcerias com a Telefónica são para continuar, tanto as existentes como eventuais futuros investimentos, o responsável pelos negócios internacionais do grupo PT deixa bem claro que a PT procura privilegiar parcerias locais – *É fundamental termos parceiros locais fortes* – e a África subsariana. Segundo este responsável, Angola é *na nossa estratégia para a África subsariana, o pólo de partida e é o de maior importância*, mas também Moçambique e toda a faixa entre os dois países estão na mira da estratégia de PT, tendo ainda admitido que “hoje não venderia a operação do Botswana”.

O quadro 7 resume o EBITDA dos principais activos da PT em África, a partir da criação da África PT.

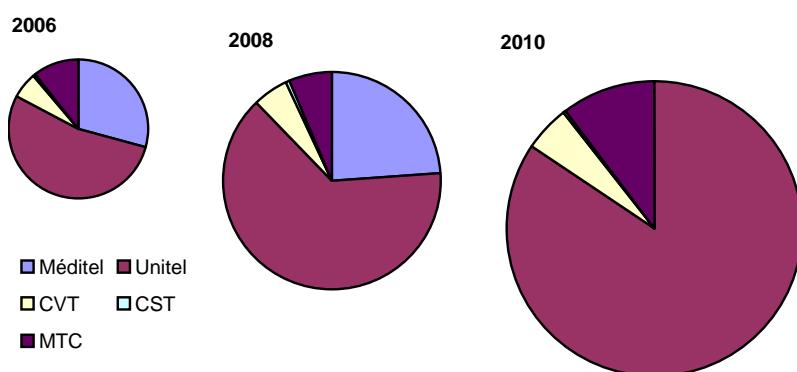
²⁰ Machado (2005a).

Quadro 7 – PT África – EBITDA

	EBITDA (milhões de euros)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010/06
Méditel	157,7	188	202	196	-	-	24,4% *
Unitel	247,4	346	391	524	738	652	163,6%
CVT	31,8	40	42	44	43	39	21,1%
CST	3	3	3	3	3	3	0,0%
MTC	-	68	62	53	66	79	16,4% **

* Variação entre 2005 e 2008

** Variação entre 2006 e 2010



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da PT (2005 a 2009) e Estatísticas do 4º Trimestre de 2010

Em finais de Julho de 2005, a PTII anunciou a criação de uma nova sub holding, esta destinada aos investimentos no mercado asiático, a Ásia PT, com objectivos idênticos aos que foram indicados no caso da África PT. A nova sub holding tem por missão gerir os investimentos do grupo no continente asiático, com especial incidência em Macau: a CTM, a TV Cabo Macau, a Directel Macau, a Telesat e a Timor Telecom. A PT pretende assim beneficiar do elevado crescimento da região dada a sua experiência e o “know-how” acumulado.

Na conferência de imprensa efectuada para comunicar a estratégia do grupo PT para a Ásia²¹, foi anunciada a criação de uma nova empresa, a China Pathway Logistics (CPL) que, com o Ministério dos Transportes chinês e uma empresa de investidores particulares na China formaram uma joint-venture, a Archway, que se destina ao

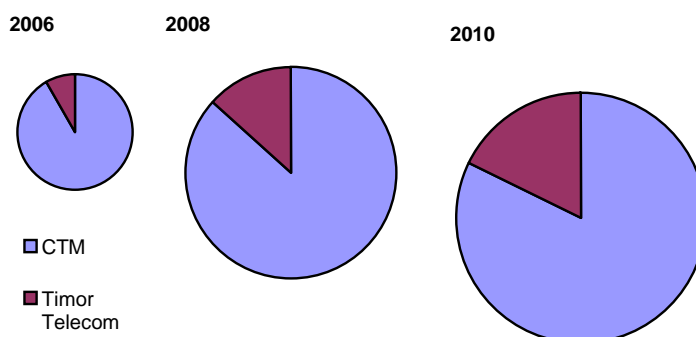
²¹ Portugal Telecom, (2005) – dados e afirmações proferidas na Conferência de imprensa (vários jornais e agências noticiosas).

fornecimento de serviços de localização, em tempo real, de veículos de transporte no território chinês. A Archway é detida em 66% pela CPL e integra-se num sector em grande desenvolvimento e adjacente ao core-business da PT. Para Carlos Vasconcelos Cruz, *apostar na Ásia significa apostar num mercado onde o grupo continua a ter vantagens competitivas*.

O quadro 8 mostra os dados referentes ao EBITDA dos principais activos da PT na Ásia, entre 2005 e 2010.

Quadro 8 – PT Ásia – EBITDA

	EBITDA (milhões de euros)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010/06
CTM	80,3	81	88	92	102	112	40,0%
Timor Telecom	4,4	7	11	14	18	24	452,3%



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da PT (2005 a 2009) e Estatísticas do 4º Trimestre de 2010

Para Horta e Costa²², *a PTII é a grande via de crescimento* para a Portugal Telecom, tendo em vista o crescimento potencial de mercados como o africano, o asiático e o latino-americano, em comparação com o mercado nacional, sem grandes perspectivas de crescimento. Em 2006, o grupo PT adquiriu ainda uma participação de controlo na MTC, o operador incumbente da Namíbia (mercado móvel), mais uma vez com o

²² Ribeiro (2005).

objectivo de se instalar num mercado com elevadas perspectivas de crescimento. Em 2007, o grupo PT e a Helios Investment Partners, uma empresa de investimento privado especialista na África subsariana, formaram uma parceria, tendo esta empresa adquirido 22% da empresa do grupo PT que detém os activos do grupo na África subsariana. Como se pode ler no Relatório e Contas Consolidadas da PT desse ano, o objectivo desta parceria é desenvolver e consolidar as operações em África *aliando os nossos activos e conhecimento do mercado das telecomunicações com as valências da Helios na região e com a disciplina financeira normal de investidores financeiros.*²³

4.5. A internacionalização e a OPA da Sonaecom

No dia 6 de Fevereiro de 2006, a Sonaecom lançou uma Oferta Pública de Aquisição (OPA) sobre as acções da Portugal Telecom que se arrastou por um período superior a um ano, até dia 2 de Março de 2007. Durante este período, além da análise às repercussões da OPA a nível da concorrência no mercado de telecomunicações em Portugal, estiveram também sempre presentes as implicações que o desfecho da OPA teria na estratégia internacional do grupo.

A Sonaecom sempre afirmou que não estava interessada em manter operações nas quais não detinha o controlo ou em que esse controlo fosse detido conjuntamente com outros parceiros, pelo que a manutenção das operações da Vivo e em Marrocos passaria pela avaliação da possibilidade de as passar a controlar. Os vectores da internacionalização para a Sonaecom eram a aquisição de operadores (mercado móvel) em mercados africanos e do sudeste europeu.

²³ Relatório e Contas Consolidadas 2007 da PT, pág. 11.

Os efeitos da OPA na estratégia de internacionalização da PT não se limitaram a pôr em causa as opções tomadas no passado. A Portugal Telecom viu-se também impossibilitada de assumir alguns compromissos o que dificultou, por exemplo, a renegociação do contrato com a Unitel (Angola) e limitou o capital disponível para investir em operações internacionais, na medida em que a estratégia de defesa do grupo teve por base a promessa de aumentar a remuneração accionista.

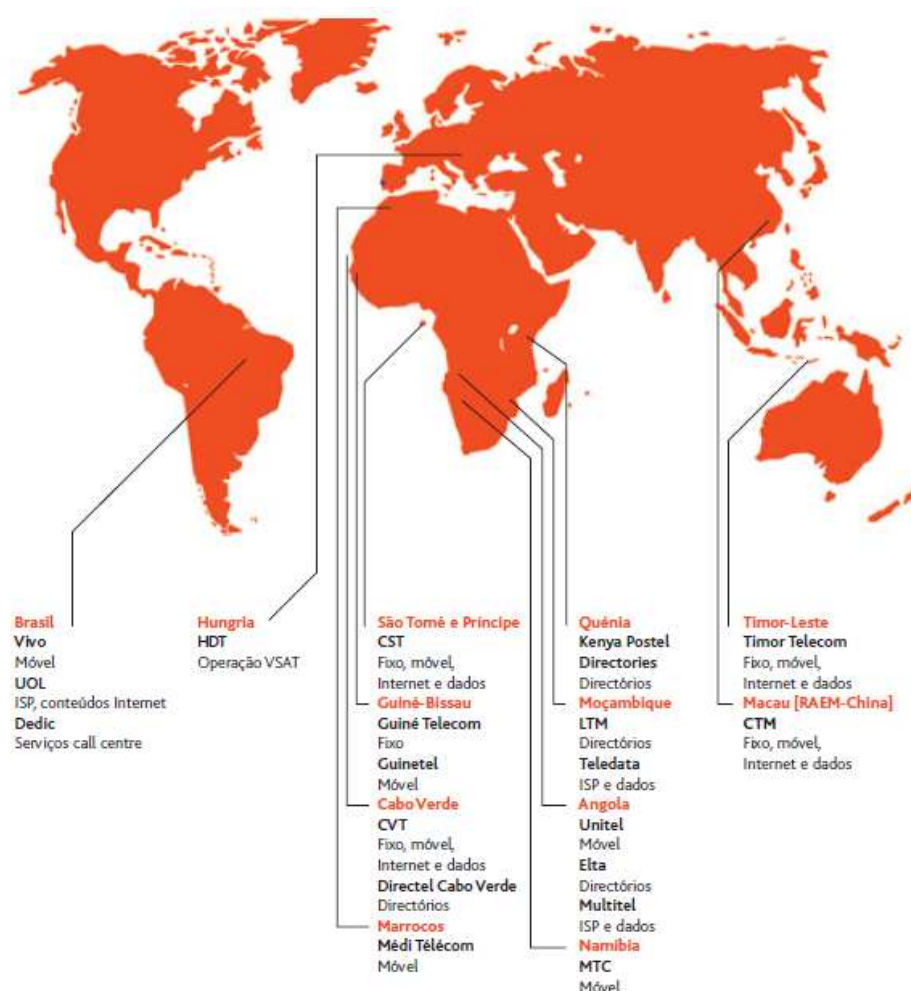
Após a conclusão da OPA, e parcialmente devido ao posicionamento da Telefónica, próximo dos interesses da Sonaecom, tornou-se necessário redefinir as parcerias estratégicas do grupo para o mercado internacional.

Uma das hipóteses que chegou a ser mencionada ainda antes da saída de Horta e Costa da presidência do grupo, mas que não se chegou a concretizar, foi a de formar parcerias com chineses, o que estaria de acordo com as ambições da PT na China e dos operadores chineses fora da China. Por outro lado, dado que nem a Telefónica nem a PT admitiam vender as suas posições na Vivo e na Méditel, a parceria entre os dois operadores manteve-se até 2010.

De acordo com o relatório da empresa, *a nível internacional, a PT tem como objectivo continuar a explorar o potencial de crescimento da Vivo, o seu negócio móvel no Brasil, aproveitando as perspectivas de crescimento económico atractivas deste país, as suas tendências demográficas favoráveis e oportunidades de migração fixo-móvel. A PT irá também aproveitar a cobertura total do território brasileiro, alcançada recentemente pela Vivo, uma oportunidade não disponível até agora, tendo em vista a recuperação da quota de mercado em segmentos-chave, nomeadamente no segmento empresarial e de elevado consumo. O lançamento dos serviços de terceira geração, bem como a experiência da Vivo no segmento de dados, deverão contribuir para a*

*exploração de novas oportunidades nas áreas de banda larga móvel e de dados. A PT tem ainda como objectivo continuar a aumentar a sua exposição aos mercados africanos de elevado crescimento, através da procura selectiva de oportunidades geradoras de valor, aproveitando simultaneamente as vantagens do seu actual portfólio de activos e das suas parcerias.*²⁴

Figura 3 – Presença do Grupo PT no mundo em 2007



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas 2007 da PT

No final de 2007, o grupo Portugal Telecom estava presente em vários segmentos de mercado das telecomunicações em praticamente todo o mundo, como se pode constatar na figura anterior.

²⁴ Relatório e Contas Consolidadas 2007 da PT, pág. 60.

Nos anos que se seguiram a Portugal Telecom efectuou a consolidação do *turnaround* da Vivo, reforçando o posicionamento da operadora no mercado móvel, implementando a rede 3G no Brasil e, alargando a cobertura a todo o país com a entrada no mercado da região do Nordeste e a conclusão da aquisição da Telemig de Minas Gerais. Também em África, a Portugal Telecom reforçou as suas equipas com o objectivo de melhorar a gestão e obter crescimento nas diversas operações, baseando-se no seu *know-how* e nas melhores práticas.

Segundo a operadora nacional de telecomunicações, *África continuará a ser um importante vector de crescimento para a PT a nível internacional, que irá prosseguir a aposta no reforço de parcerias e na procura de oportunidades de investimento criadoras de valor.*²⁵

Em 2008, as perspectivas da Portugal Telecom em relação aos investimentos internacionais estavam bastante centradas na Vivo, devido ao seu potencial de crescimento e às oportunidades de migração fixo-móvel que se anteviam. Ainda assim, mantinha o interesse em novas oportunidades que fossem geradoras de valor, em África, aproveitando as vantagens dos activos e parcerias actuais.

Neste contexto, a empresa definiu o seguinte conjunto de objectivos estratégicos para 2009-2011:²⁶

1. *Atingir os 100 milhões de clientes até ao final de 2011;*
2. *Aumentar a contribuição das receitas internacionais para dois terços das receitas totais;*
3. *Reforçar a nossa liderança em todos os mercados em que estamos presentes;*

²⁵ Relatório e Contas Consolidadas 2008 da PT, pág. 31.

²⁶ Relatório e Contas Consolidadas 2008 da PT, pág. 10.

4. *Atingir um desempenho operacional e financeiro no quartil superior entre os nossos pares Europeus, e*
5. *Tornarmo-nos uma referência de sustentabilidade em todas as geografias onde estamos presentes.*

No seu relatório anual de 2009, a PT afirma que a sua estratégia internacional se centra nos países de língua oficial Portuguesa, com uma especialização *em duas principais geografias internacionais: Brasil e África Subsariana – mercados que irão continuar a apresentar um crescimento significativo da penetração de serviços móveis e com os quais temos uma ligação cultural estreita.* Mais adiante podemos ainda ler que *os mercados emergentes continuaram a ser uma das maiores fontes de crescimento no sector das telecomunicações. O valor acrescentado nos países BRIC cresceu 9,2% em 2009, o que compara com 1,7% na América do Norte e na Europa Ocidental.*²⁷

Para o cumprimento destes objectivos, em 2009, a Portugal Telecom contou com o desempenho da Vivo que, manteve a quota de mercado e, mais do que duplicou o seu resultado líquido, para além do bom desempenho de, entre outras, a MTC (Namíbia) e da Timor Telecom (aumentou a sua base de clientes em 181%). Ainda neste ano, a PT vendeu a participação que detinha, conjuntamente com a Telefónica (32,18% cada), no capital da Medi Telecom S.A. (Méditel), obtendo um ganho de capital de 267 milhões de euros. Contudo em Julho de 2010, esta situação sofreu uma alteração significativa com a venda à Telefónica, da participação da Portugal Telecom na Brasilcel (Vivo). Após vários meses de negociações, a Portugal Telecom aceitou a proposta da Telefónica para adquirir a sua parte na Vivo e, celebrou uma parceria estratégica com as empresas do Grupo Oi, o que lhe permitiu manter uma posição no mercado de telecomunicações

²⁷ Relatório e Contas Consolidadas 2009 da PT Páginas 11 e 38

brasileiro. Como declarou o presidente da PT, aquando da formalização da entrada no capital do Oi: *Mudámos de caminho, não de direcção. O Brasil continua a ser estratégico e é a grande aposta da PT, como tem sido nos últimos 12 anos.* Segundo Zeinal Bava, as sinergias que a PT tem com a Oi são superiores às que tinha com a Vivo, dado que a Oi detem uma operação fixo-móvel, tal como a PT.²⁸

Porém, a troca da Vivo pela Oi poderá atrasar, ou mesmo comprometer, os objectivos estratégicos definidos para o mandato de 2009-2011. Ainda de acordo com o mesmo artigo do Jornal de Negócios, em 2009, *o contributo da Vivo para as receitas do grupo PT foi de cerca de 3,2 mil milhões. O da Oi seria de 2,75 mil milhões. No EBITDA, a Vivo contribuiu com 947 milhões. A Oi teria valido 918 milhões* (valores referidos a euros). A aposta no mercado brasileiro, parece ser a oferta do *triple play* (TV digital, Internet e Telefone), para o qual se aguarda a autorização do regulador brasileiro e, onde a PT tem experiência do mercado doméstico, a curto prazo, será a implementação de um projecto de banda larga e de televisão paga, para os quais existem perspectivas de crescimento elevadas. Mas a parceria com a Oi não pretende circunscrever-se ao mercado brasileiro, a Oi não esconde as suas ambições em relação ao mercado latino-americano, a prazo e, a PT continua a afirmar o seu interesse em África. As duas empresas poderão, num futuro não muito distante, desenvolver projectos conjuntos nestes dois mercados geográficos, alicerçados no conhecimento, proximidade e experiência que cada uma das empresas tem em cada um destes mercados, o que poderá proporcionar-lhes vantagens competitivas.

Em 2010, as operações internacionais da PT distribuem-se pelas áreas geográficas referidas no quadro seguinte.

²⁸ Jornal de Negócios, 27-01-2011

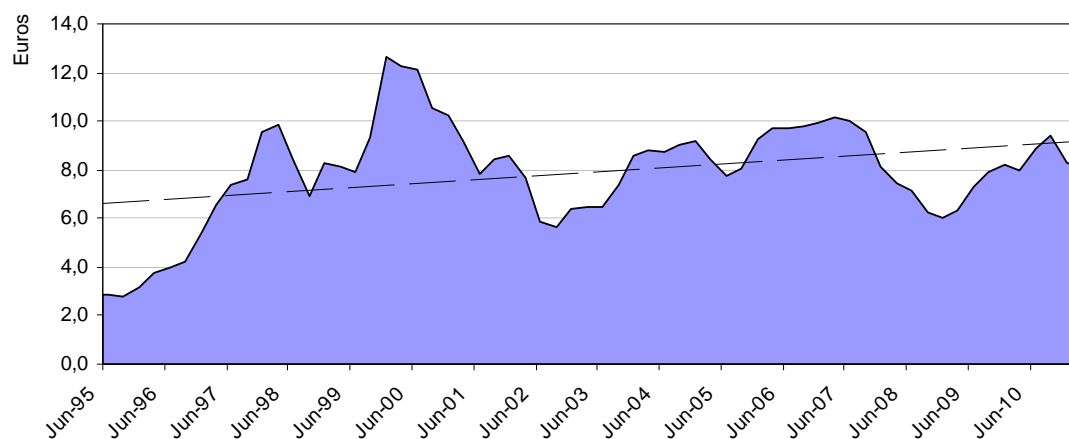
Figura 4 – PT no mundo em 2010



Fonte: www.telecom.pt/ (Abril 2011)

Durante todo o processo que decorreu desde as primeiras fases de privatização da Portugal Telecom até ao início de 2011, as acções da PT apresentaram globalmente uma boa performance.

Gráfico 9 – PT – Histórico de cotações mensais (Jun/1995 – Abr/2011)

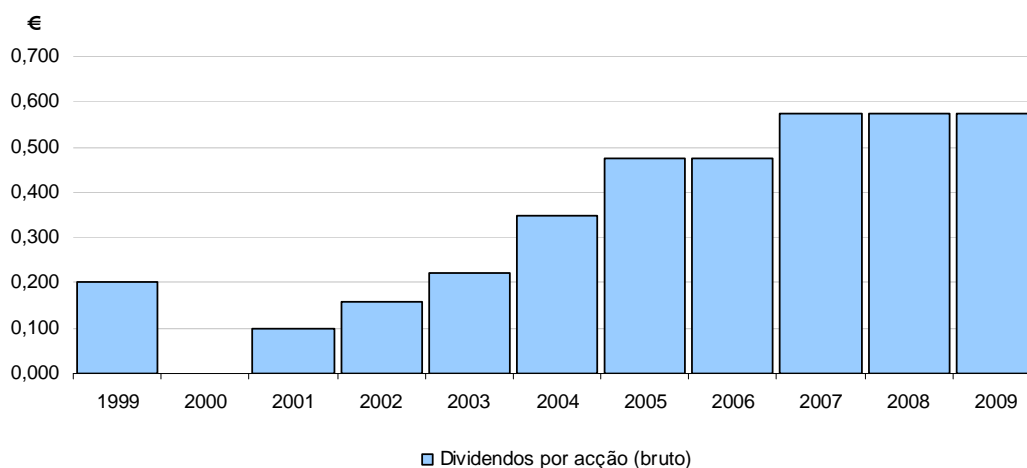


Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base no histórico de cotações (www.telecom.pt/)

Como se pode observar no gráfico 9 a tendência é crescente em todo o período, apesar de ser bem evidente os efeitos das expectativas criadas à volta do investimento no Brasil (1998 e 2010), da crise que se viveu no sector entre 2000 e 2002 e da conclusão da OPA da Sonaecom (2007).

A crise do sector também é visível, no gráfico dos dividendos pagos por acção, pela Portugal Telecom. Em 2000, o Conselho de Administração propôs à Assembleia Geral de Accionistas a emissão de uma acção por cada cinquenta acções através de incorporação de reservas, não tendo sido pagos dividendos em dinheiro. Contudo, devido à política de remuneração accionista, com a qual a empresa se comprometeu, na sequência da OPA da Sonaecom, a partir de 2007 não há alterações significativas (cf. Gráfico 10).

Gráfico 10 – PT – Dividendo por Acção (1999 a 2009)



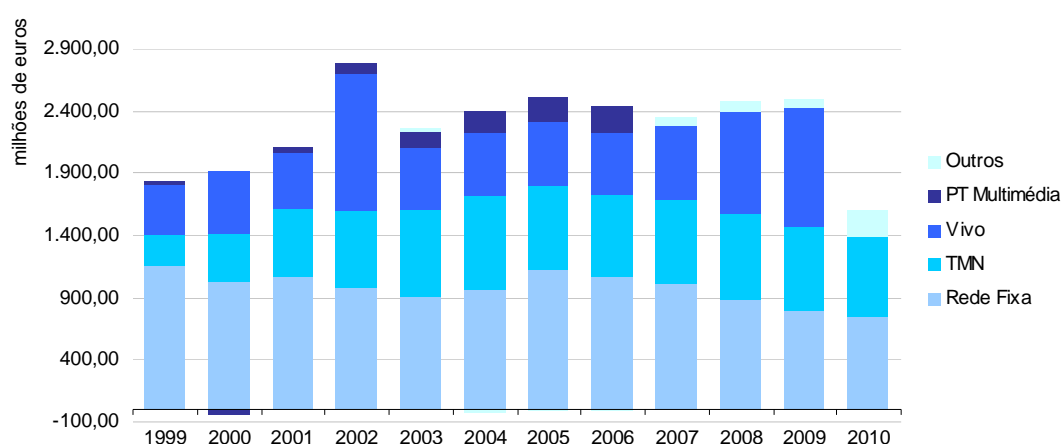
Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos Relatório e Contas Consolidadas da PT (2000 a 2009) e Estatísticas do 4º Trimestre de 2010

Contudo, em 2010 a PT distribuiu um dividendo excepcional em resultado da venda da Vivo, no valor (bruto) de 1€ por acção, pago em 28 de Dezembro de 2010. Além deste valor, a Assembleia Geral aprovou ainda um dividendo excepcional em dinheiro de 0,65

euros por acção e um dividendo ordinário de igual montante, também em dinheiro, relativos ao ano de 2010, a serem pagos em 3 de Junho de 2011.

Por outro lado, no EBITDA da PT, por área de negócio, são visíveis oscilações ao longo do período em análise. Estas oscilações resultam, em grande medida, das alterações à estrutura das operações detidas pela PT durante esse período, com particular relevância para a Vivo e a PT Multimédia.

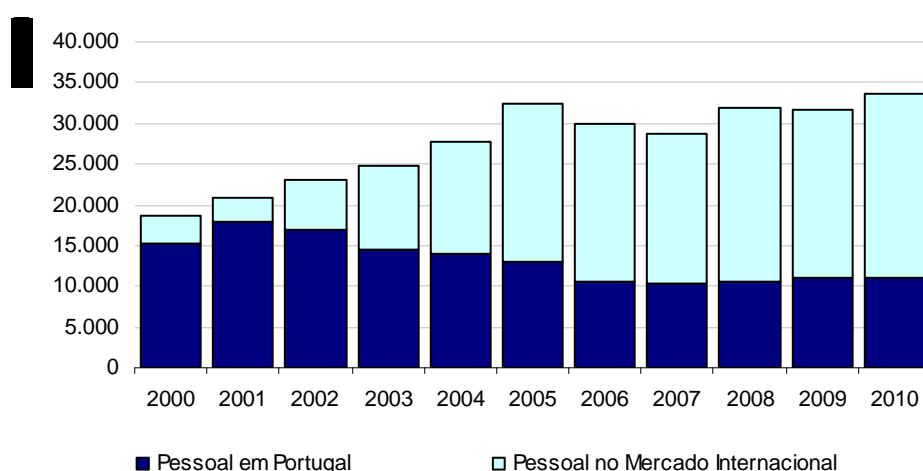
Gráfico 11 – Grupo PT – EBITDA (1999 a 2010)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos Relatório e Contas Consolidadas da PT (2000 a 2009) e Estatísticas do 4º Trimestre de 2010

No que se refere ao número de trabalhadores ao serviço da PT, dentro e fora de Portugal, como se pode verificar pelo gráfico seguinte, a partir de 2001 há uma redução significativa do número de trabalhadores em Portugal mas, o mesmo não se verificou a nível internacional, reflectindo o desenvolvimento das operações internacionais do grupo.

Gráfico 12 – Grupo PT – Trabalhadores ao serviço (2000 a 2010)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos Relatório e Contas Consolidadas da PT (2000 a 2009) e Estatísticas do 4º Trimestre de 2010

Para o futuro, a Portugal Telecom continua a afirmar a sua convicção de que a *África é um continente “com todas as condições para ser o motor do crescimento da economia mundial”*. Zeinal Bava disse no Maputo, em Fevereiro de 2011, que a PT não olhava apenas para os países de língua portuguesa e que procurava países onde houvesse potencial e oportunidade de alavancar a capacidade da PT. Afirmou ainda que a venda da Vivo tinha proporcionado capacidade financeira para investir não apenas em Portugal mas, também no negócio internacional e mostrou-se interessado oportunidades no Brasil e em África, com especial ênfase no mercado moçambicano. Apesar de não ter ganho a licença para a terceira operadora móvel em Moçambique, disse que *não vamos desistir de poder estar presentes no mercado moçambicano, acreditamos que temos valor a acrescentar e queremos trabalhar com parceiros locais, para poder fazer também aqui neste mercado algumas das coisas que temos feito noutros, com sucesso*, referindo-se à experiência da PT em parcerias locais e à sua capacidade de inovação.²⁹

²⁹ Em <http://noticias.sapo.pt/noticias/info/artigo/1130359.html> (16 Fevereiro de 2011)

5. O processo de internacionalização da KPN

A Holanda foi dos primeiros países europeus a iniciar a reforma no sector das telecomunicações. Em 1989 e na sequência da nova lei das telecomunicações, o operador público de telecomunicações holandês, PTT Telecom transformou-se na Royal KPN Nederland NV (KPN) que incluía, entre outras, a PTT Post BV e a PTT Telecom BV. Em 1994, deu-se a privatização parcial da Royal PTT Nederland NV (KPN).

Em 1998 os serviços postais foram separados das telecomunicações e a PTT Telecom BV tornou-se a Royal KPN NV. Também nesse ano acabou o monopólio estatal sobre as telecomunicações e foi criada a OPTA, a autoridade reguladora para o sector das telecomunicações e serviços postais na Holanda. As empresas concorrentes que entraram no mercado holandês passaram a aceder às infra-estruturas para comunicações fixas e móveis da KPN.

A KPN organizou-se em quatro áreas operacionais: serviços baseados na infra-estrutura fixa de telecomunicações, comunicações móveis, serviços IP/data e Internet (ICM) e, Serviços de media e gestão de clientes (KPN Telecommerce).

O seu objectivo era tornar-se um grande operador no mercado europeu, nestas quatro áreas. Para implementar uma estratégia de internacionalização que lhe permitisse aumentar a escala e a qualidade das suas operações, responder às necessidades dos seus clientes empresariais e explorar oportunidades de investimento fora do mercado holandês, a KPN recorreu a alianças e à diversificação.

Com o mercado doméstico já demasiado “cheio”, a KPN procurou expandir-se para outros mercados com maior potencial de crescimento voltando-se para os mercados da

Europa Central e de Leste. Sendo uma empresa de média dimensão no sector das telecomunicações a nível mundial, a KPN não tinha meios financeiros que lhe permitissem comprar um operador global de telecomunicações e, também não era um alvo atractivo para *takeover* por ser uma empresa relativamente cara e muito eficiente, com pouca margem para cortes nos custos.

A estratégia seguida pela KPN foi de adquirir quotas minoritárias em empresas de telecomunicações da Europa Central e de Leste, com o objectivo de vir a desenvolver esses negócios, ligando-os à sua infra-estrutura na Europa Ocidental, sob uma gestão única.

Durante a década de 90, a KPN desenvolveu essa estratégia, apesar dos riscos que já se faziam notar, designadamente no âmbito político e que levava o responsável pelas operações europeias da KPN Internacional em 1999, o Sr. Maarten Pieters, a dizer que distinguia entre países como a Polónia, a Hungria e a República Checa, por um lado e, a Ucrânia e a Bulgária, por outro. Segundo ele, existe um fosso cultural a partir das fronteiras do antigo império dos Habsburgo. Referindo-se, por exemplo, aos políticos ucranianos, ele comentava que *They're focused on their on interests and the short term. They look for a source of money whenever economic problems arise. They constantly come up with something new. It makes things unstable.*³⁰ (citado por Dorsey, James M., 1999).

³⁰ “Eles estão focados nos seus interesses e no curto prazo. Procuram uma fonte de dinheiro sempre que surgem problemas económicos. Eles têm constantemente novas ideias. Isso torna as coisas instáveis.”

Quadro 9 – Principais activos da KPN em 1999

Empresa	Quota	País	Observações
Ukrainian Mobile Communications	16.33%	Ucrânia	
Ukrainian Telecom	10%	Ucrânia	
PanTel	49%	Hungria	
Pannon GSM	45%	Hungria	
Bulgarian Telecom Co.	51%	Bulgaria	KPN – 47% OTE (Grécia) – 53%
SPT Telecom	27%	República Checa	KPN+Swisscom (via Telsource)
SPT Telecom	6.5%	República Checa	

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir do artigo de Dorsey, James M. (1999)

A expectativa da KPN para 2004 era que nos novos mercados emergentes na Europa, o seu número de clientes ultrapassaria os 12 milhões de clientes do mercado holandês.

Quadro 10 – Previsões da KPN para 2004 (em milhões)

País	População	Clientes Serviço fixo	Clientes Serviço móvel	Clientes Total
República Checa	10	4.2	2.1	6.3
Hungria	10	0.1	1.2	1.3
Ucrânia	52	0	0.5	0.5
Eslováquia	5	2	0.5	2.5
Eslovénia	3	1.2	0.6	1.8
Bulgaria	9	3	0.4	3.4
Total	89	10.5	5.3	15.8

Fonte: Dorsey, James M. (1999)

A visão da KPN era tornar-se num dos três *players* de topo na Europa em três das suas áreas operacionais (comunicações móveis, serviços IP/data e Internet (ICM) e Serviços de media e gestão de clientes) e manter a liderança e obter uma posição destacada na Europa, em alguns segmentos do mercado das comunicações fixas.³¹

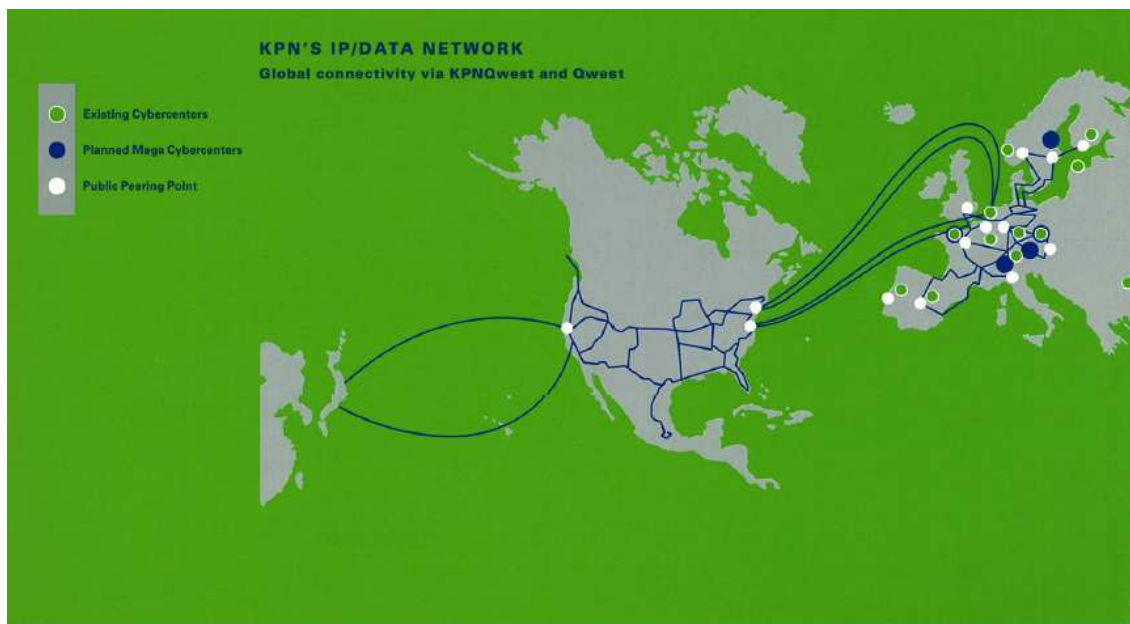
O objectivo era aumentar significativamente o valor da empresa. Para expandir os negócios na Europa, a estratégia da KPN baseava-se em aquisições, *joint ventures* e/ou

³¹ Relatório Anual de Contas da KPN (1999), Pág. 6

parcerias. Neste contexto, o mercado alemão ocupava uma posição estratégica devido ao seu elevado potencial mas, a empresa também está presente na Bélgica (KPN Orange), Hungria (Pannon) e Ucrânia (UMC).

No mercado das comunicações de dados, a KPN detinha uma *joint venture* com a americana Qwest, a KPNQwest que lhe permitia aceder a ligações transatlânticas de alta qualidade com a rede da Qwest e, através desta, com o Extremo Oriente.

Figura 5 – Rede internacional de serviços IP/Data da KPNQwest



Fonte: Relatório Anual da KPN (1999)

A estrutura organizacional da KPN em 1999, reflectia estas opções. As quatro áreas operacionais – Fixo, IP/Data, ICM e Móvel – dividiam-se em dois níveis, o nacional e o internacional.

A grande divisão tem a ver com as áreas operacionais e não com o espaço geográfico em que actuam.

Figura 6 – KPN – Estrutura Organizacional (1999)



Fonte: Relatório Anual da KPN (1999)

Tendo em conta o elevado potencial do vizinho mercado alemão, em 2000 a KPN investiu na compra da E-Plus, o operador móvel alemão e na compra de licenças 3G. Para fazer face a todo este investimento e para continuar a investir na rede sem fios, a KPN recorreu ao crédito, o que acabou por deixá-la em dificuldades com o início da crise do sector.

A nova situação obrigou a uma redefinição dos objectivos. Para reduzir o endividamento e restaurar a confiança do mercado, a KPN decidiu vender a sua posição em 20 negócios fora do “*core business*” e focalizar-se nos mercados da Holanda, da Bélgica e da Alemanha.

Em 2001, a KPN esteve envolvida em negociações com a Belgacom para uma possível fusão entre as duas empresas, o que não se verificou por oposição do governo Belga. Ainda nesse ano, a Telefónica manifestou interesse em comprar a KPN, o que também não se concretizou.

Quadro 11 – Activos a alienar pela KPN

Empresa	Quota	País
EIRCOM AND EIRCELL	21%	Irlanda
Network Construction Division	100%	
CESKI TELECOM	20%	República Checa
PANNON OPERATOR	45%	Hungria

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir do artigo de Echikson (2001)

Contudo, o clima nos negócios de telecomunicações estava bastante alterado, tornando-se difícil vender. Como referia o CEO da KPN, Paul Smits, *the climate has changed from trust to mistrust (...) You could almost say from blind trust to mistrust.*³²

Em 2002, a KPN efectuou vendas no montante de € 802 milhões, entre os quais a venda da Pannon, no valor de € 603 milhões. Segundo o Relatório Anual da empresa, os desinvestimentos realizados (e montantes obtidos) em 2003 foram:

Quadro 12 – KPN- Desinvestimentos realizados em 2003

Empresa	País	Valor
Telefoongids Media B.V (Serviço de Directório/ Lista Telefónica)		€ 500 milhões
CESKI TELECOM	República Checa	€ 570 milhões
Hutchison 3G UK		€ 87 milhões
Inmarsat		€ 70 milhões
UMC		€ 72 milhões
Vision Czech Republic	República Checa	€ 55 milhões
Diversos (incluindo imobilizado)		€ 38 milhões
Total		€ 1.392 milhões

Fonte: Relatório Anual da KPN (2003)

³² “O clima mudou de confiança para desconfiança (...) Pode-se quase dizer de confiança cega para desconfiança” (citado por Echikson 2001)

O encaixe resultante destas vendas permitiu à KPN aumentar o seu investimento de 2002 para 2003 para fazer face às necessidades da infra-estrutura de GSM na Bélgica e na Alemanha e ao “*roll-out*” da 3G (UMTS) na Alemanha e, ainda, conseguir melhorar a sua classificação no “*credit rating*” a partir de meados de 2003.

Devido à falta de capacidade e recursos para desenvolver internamente alguns dos serviços para os quais tinha adquirido licenças, a KPN procurou aliados externos. Para introduzir o serviço de Internet móvel, a KPN aliou-se à japonesa NTT DoCoMo que já tinha introduzido esse serviço no Japão (tecnologia i-mode) e o pretendia introduzir na Europa. Outro aliado importante foi a American Qwest Company (KPNQwest (*joint venture*) – 1999) para o fornecimento de serviços de IP/data para empresas no mercado Pan-europeu e Americano. Quando a KPNQwest faliu em 2002, a KPN comprou a sua rede de fibra óptica no Benelux e na Alemanha.

No quadro 13, podemos ver os investimentos e desinvestimentos efectuados pela KPN no período de 1999 a 2003, sendo notório que a maior parte dos investimentos foram efectuados durante o período de euforia que se viveu no sector das telecomunicações até 2000. Nos anos seguintes, há desinvestimentos em todos os mercados em que a empresa actua.

Quadro 13 – KPN - Principais negócios (1999-2003)

	Ano	KPN				
		Comum. Fixas	Comum. Móveis	ICM	Data/IP	Outros
Alianças	1999			3		
	2000		4	3	4	
	2001		4	2		
	2002		1		2	
	2003				2	
<i>Joint Venture</i>	1999		1	1		
	2000		1	5	1	
	2001			2		
	2002					1
	2003					
Minoritário	1999	2				
	2000		1			
	2001					
	2002					
	2003					
Maioritário	1999		2	1		
	2000	1	3	1		
	2001		1		1	
	2002		1		4	
	2003				2	
<i>Start-ups</i>	1999		1	1		
	2000		1	3		
	2001					
	2002				1	
	2003					
Desinvestimentos	1999	1				
	2000	1				
	2001	1	4	2	2	2
	2002	3	3	5	2	2
	2003		2	1	1	1

Fonte: Kranenburg e Hagedoorn (2008)

Também uma análise por mercados geográficos (quadro 14) mostra que entre 2001 e 2003 a empresa se retirou de vários negócios em todos os mercados geográficos em que operava. Contudo, verificamos que apesar da crise, a KPN manteve o seu interesse nos mercados europeus, principalmente em projectos em que detinham interesses maioritários ou em alianças.

Verifica-se também que, o interesse da KPN por investimentos fora do continente europeu, foi sempre muito reduzido, comparativamente ao demonstrado pelos investimentos no mercado doméstico e na Europa.

Quadro 14 – KPN - Principais negócios, por mercados geográficos (1999-2003)

	Ano	KPN		
		Mercado Doméstico	Mercado Europeu	Mercado Global
Alianças	1999	2	1	
	2000	4	6	1
	2001	1	5	
	2002	3		
	2003	1	1	
<i>Joint Venture</i>	1999			2
	2000	3	4	
	2001	1	1	
	2002	1		
	2003			
Minoritário	1999		1	1
	2000		1	
	2001			
	2002			
	2003			
Maioritário	1999		2	1
	2000	2	3	
	2001		2	
	2002	1	3	1
	2003	1	1	
<i>Start-ups</i>	1999	2		
	2000	1	3	
	2001			
	2002		1	
	2003			
Desinvestimentos	1999		1	
	2000		1	
	2001	4	5	2
	2002	9	5	1
	2003	2	3	

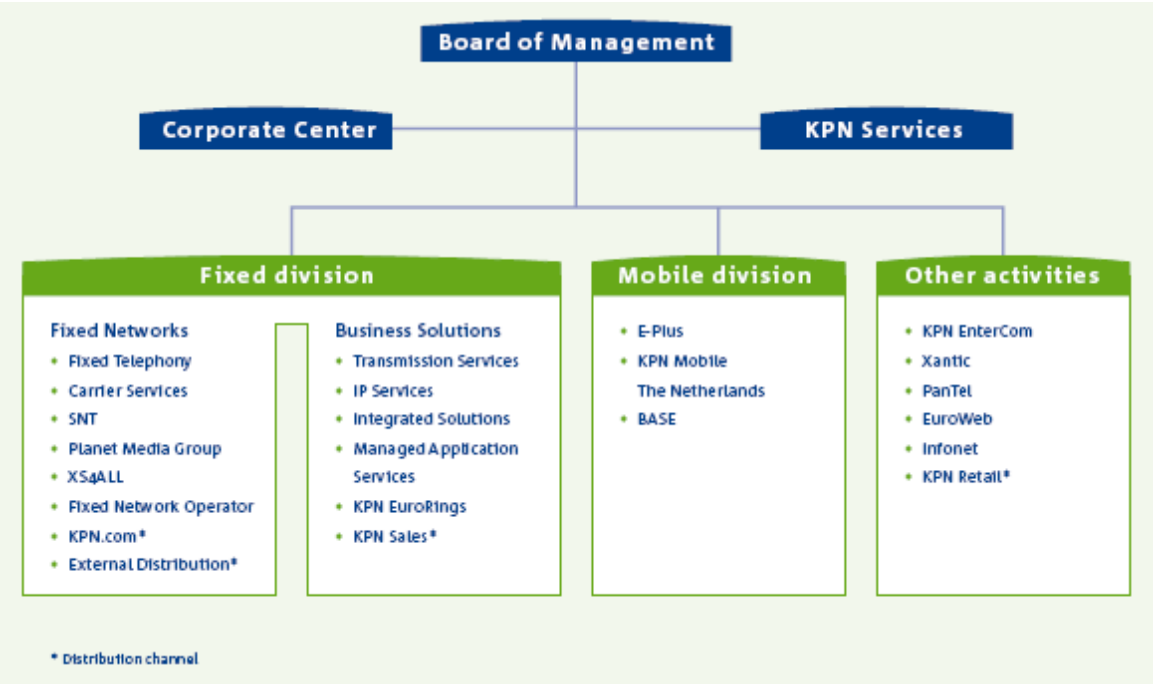
Fonte: Kranenburg e Hagedoorn (2008)

A intervenção do estado holandês foi importante no sentido de auxiliar a KPN a recuperar da crise. Quando, em 2001, a KPN lançou uma nova oferta de acções com vista a aumentar o seu capital e sair da crise financeira, o estado holandês, que ainda detinha parcialmente a empresa garantiu, ainda antes do início da oferta, a compra de 34,3% das novas acções, o que ajudou ao sucesso da oferta pública e permitiu salvar a empresa.

A estrutura da KPN alterou-se de acordo com esta evolução. Passou a dividir-se em três grandes áreas: o negócio fixo, com duas subdivisões, uma vocacionada para os clientes empresariais e outra para os restantes clientes, o negócio móvel nos mercados

estratégicos (Holanda, Bélgica e Alemanha) e, por último, uma área para os restantes negócios, denominada significativamente por “Outras Actividades”. Em 2003, a estrutura da KPN, de acordo com o seu Relatório Anual, era a seguinte:

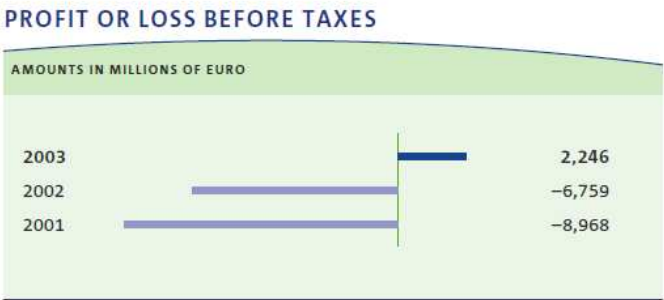
Figura 7 – KPN – Estrutura em 2003



Fonte: Relatório Anual da KPN (2003)

O ano de 2003 foi o ano de viragem na situação financeira da empresa, pela primeira vez, desde o início da crise, a KPN apresentou resultados positivos, como se pode ver pelos valores do gráfico 13.

Gráfico 13 – KPN – Lucros ou Prejuízos antes de impostos



Fonte: Relatório Anual da KPN (2003)

Nos anos seguintes, a KPN prosseguiu a estratégia de concentração nos mercados da Holanda, da Bélgica e da Alemanha, focando-se nos negócios do seu “*core business*”. No mercado das telecomunicações fixas, o plano era “atacar” o mercado com novos serviços, “defender” os serviços tradicionais e “explorar” a liderança tanto nos mercados tradicionais como nos novos para reduzir custos e obter vantagens competitivas sustentáveis e significativas (“*Attack-Defend-Exploit*” strategy). No ano de 2004, a queda nas vendas no mercado interno já foram mais do que compensadas pelo crescimento que se verificou nos mercados alemão (E-Plus cresceu 14%) e na Bélgica (BASE cresceu 33%). Em ambos os mercados, a KPN apostou no aumento do número de clientes, através da oferta de serviços diferenciados para determinados nichos de mercado e outras ofertas inovadoras.

No que respeita aos recursos humanos, a KPN optou por uma estratégia de reestruturação que visou eliminar redundâncias através de ofertas de reformas antecipadas e rescisões por mútuo acordo. Como se pode ver no quadro seguinte, as provisões para o pagamento de reformas antecipadas aumentaram durante todo o período de 2001 a 2004 (32,6%) enquanto que, as provisões para as rescisões por mútuo acordo, tiveram uma evolução contrária (-29,4%).

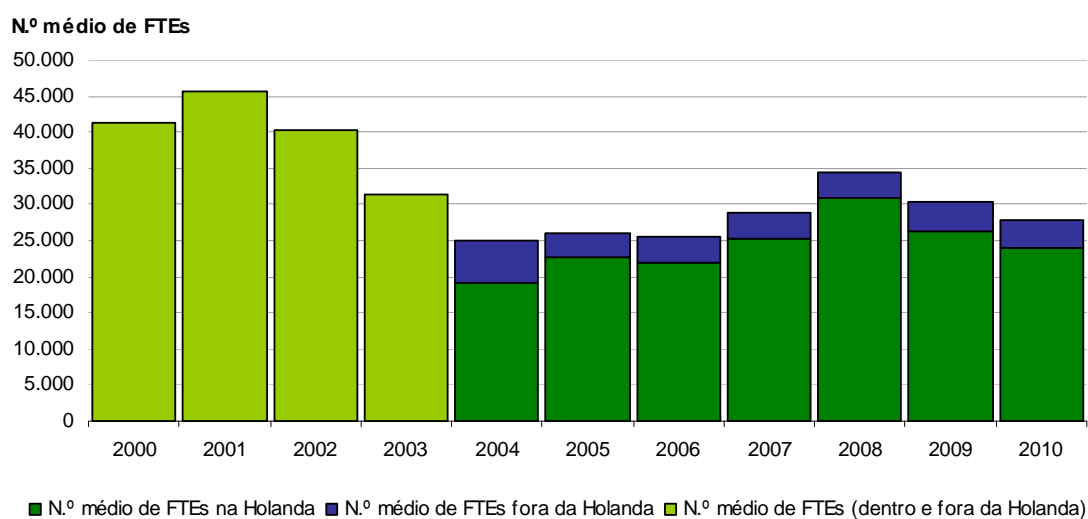
Quadro 15 – KPN – Provisões para pensões

AMOUNTS IN MILLIONS OF EURO	Early retirement	Restructuring and redundancy	Other	Total
Balance as of December 31, 2001	304	547	8	859
Withdrawals	-59	-73	-2	-134
Additions	80	-	5	85
Interest	12	22	1	35
Releases	-	-35	-	-35
Changes in consolidation	1	-	-	1
Balance as of December 31, 2002	338	461	12	811
Withdrawals	-73	-88	-1	-162
Additions	83	59	3	145
Interest	14	21	-	35
Releases	-	-14	-	-14
Changes in consolidation	-1	-	-	-1
Balance as of December 31, 2003	361	439	14	814
Withdrawals	-64	-77	-	-141
Additions	100	8	3	111
Interest	17	18	-	35
Releases	-11	-2	-2	-15
Balance as of December 31, 2004	403	386	15	804

Fonte: Relatório Anual da KPN (2004)

O impacto destas medidas no número de trabalhadores é claro no gráfico seguinte.

Gráfico 14 – KPN – Trabalhadores ao serviço (2000 a 2010)



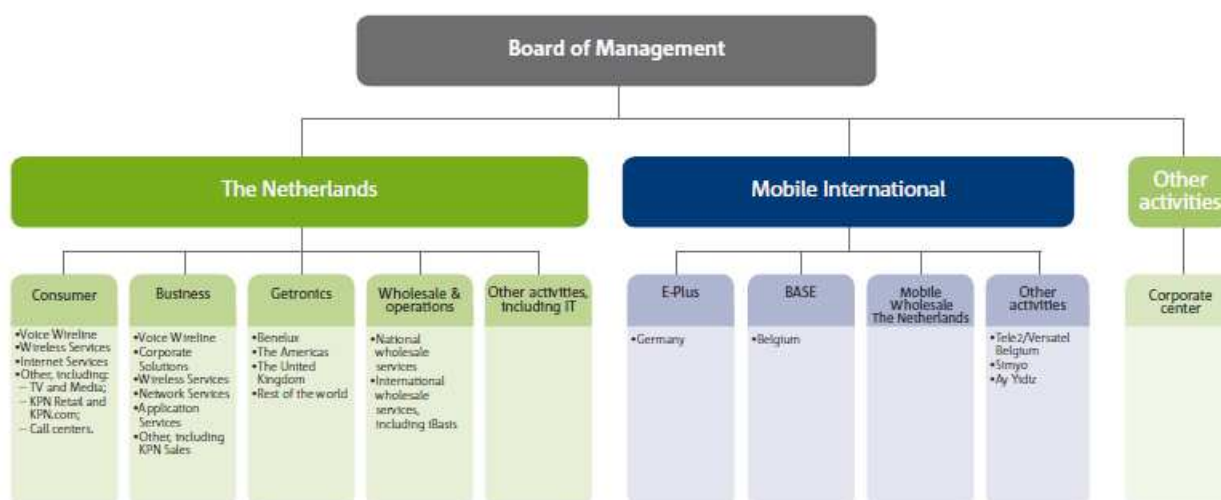
Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos Relatórios Anuais da KPN (2000 a 2010)

Em 2005 adquiriu a Telfort, um operador de rede móvel holandês e, em 2006, acordou a aquisição da subsidiária holandesa da Tiscali, um ISP, aumentando para 45% a sua quota neste mercado, com o objectivo de construir uma oferta de “triple-play” (Voz, Internet e Televisão/Vídeo).

Paralelamente a estes acontecimentos e, na sequência da determinação do Tribunal de Justiça Europeu que no início de 2003 ordenara o fim das “golden shares”, o Estado holandês desfez-se da sua “golden share”: em 2004 detinha 20,69%, em Dezembro de 2005, já só conservava 7,76% do capital da KPN e, em Setembro de 2006, vendeu as acções que lhe restavam.

No final de 2006 a estrutura organizacional mantinha-se “grosso modo” idêntica à de 2003, apenas com o aparecimento de um terceiro segmento no serviço fixo: além do segmento de clientes empresariais e do de consumo, aparece agora um segmento de *Wholesale* e Operações. No início de 2007, a KPN alterou a sua estratégia: de orientada para os produtos passou a orientada para os serviços, fazendo reflectir essa mudança numa nova organização dos segmentos de Consumo e Empresarial. (c.f. figura 8)

Figura 8 – KPN – A nova estrutura de 2007



Fonte: Relatório Anual da KPN (2007)

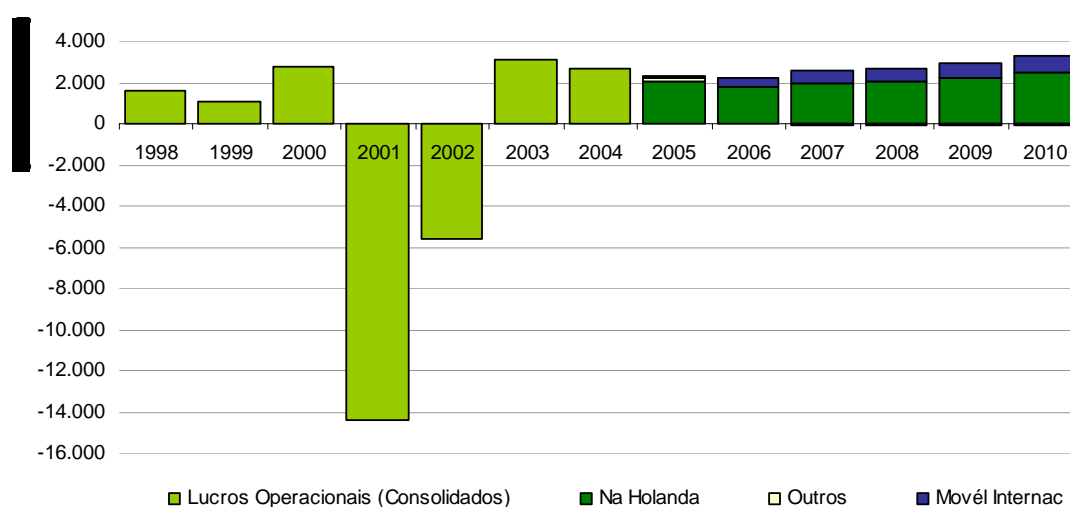
O sucesso da E-Plus, no mercado alemão, com reflexos positivos no crescimento dos resultados e da quota de mercado, bem como a aquisição da Tele2 e da Allo Telecom na Bélgica, aumentando os interesses da KPN nestes mercados e potenciando um desenvolvimento futuro, levam a empresa a considerar que o crescimento do negócio móvel internacional será a alavanca do seu crescimento futuro próximo. O principal objectivo definido pela KPN para os anos seguintes era voltar a crescer (*“Back to Growth” strategy*).

Além do crescimento no mercado móvel internacional, a KPN procurou crescer no mercado interno, através do crescimento da banda larga e do *“wireless”* e, travar a redução da quota no mercado fixo de consumo, nomeadamente adquirindo quotas de mercado sustentáveis em mercados seleccionados pelo seu alto valor.

Segundo a própria empresa, em 2008 a KPN era líder no mercado interno de telecomunicações e de tecnologias de comunicação e informação (ICT) com ofertas diferenciadas para os mercados residencial e empresarial, enquanto que, através da sua subsidiária, Getronics, ocupava também uma posição líder no mercado de tecnologias de comunicação e informação no Benelux. Nos mercados de telecomunicações móveis alemão e belga, detinha a terceira posição através da E-Plus e da BASE, e ainda, através da sua subsidiária iBasis, fornecia serviços de *“Wholesale”* internacionais à escala global.

Os resultados da estratégia seguida pela KPN podem ser comprovados no gráfico seguinte.

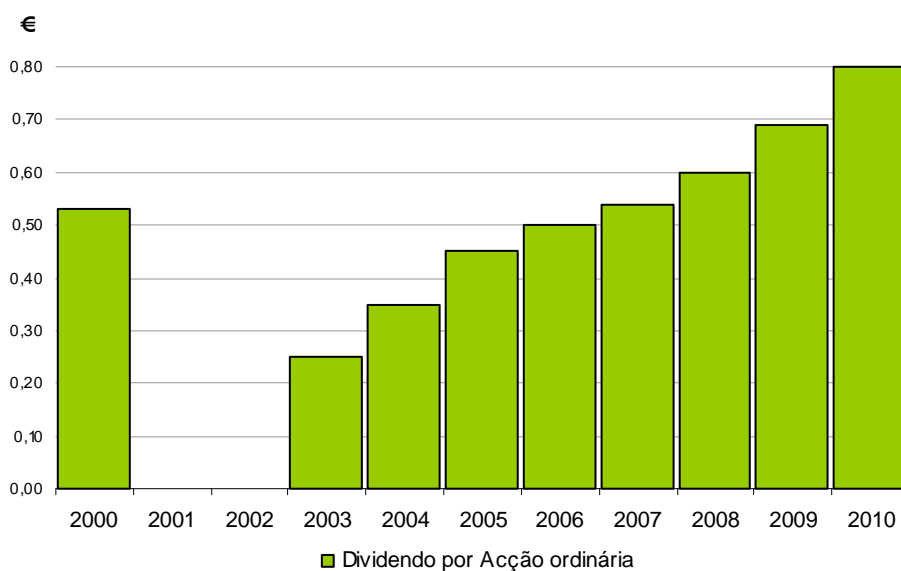
Gráfico 15 – KPN - Lucros Operacionais (1998 a 2010)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos Relatórios Anuais da KPN (2000 a 2010)

Também em termos de valor accionista, a KPN conseguiu bons resultados: não só recuperou, como ainda aumentou o valor dos dividendos pagos por acção, relativamente ao ano 2000, a partir de 2007.

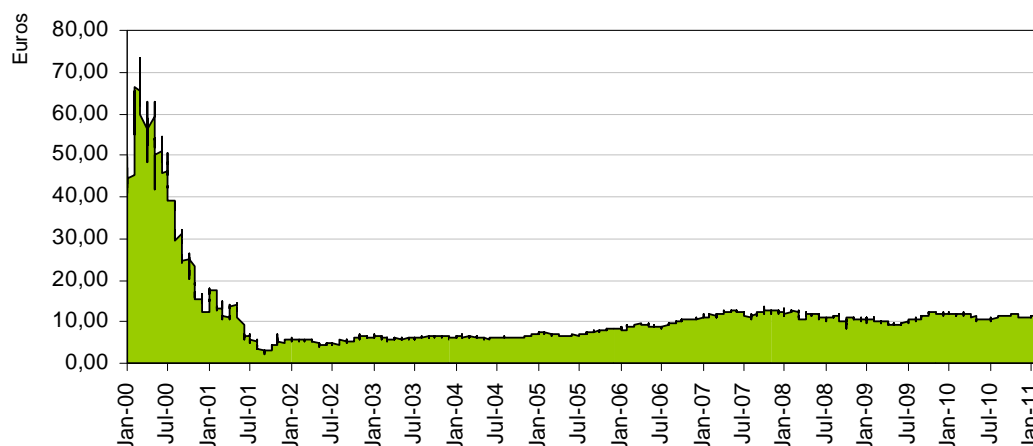
Gráfico 16 – KPN – Dividendo por Acção (2000 a 2010)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos Relatórios Anuais da KPN (2000 a 2010)

Também a evolução das cotações das acções da KPN mostra a recuperação da empresa, após a crise que começou em Março de 2000, sem no entanto voltar aos níveis que caracterizaram o período de euforia anterior àquela data.

Gráfico 17 – KPN - Cotações das Acção (03/01/2000 - 13/02/2011)

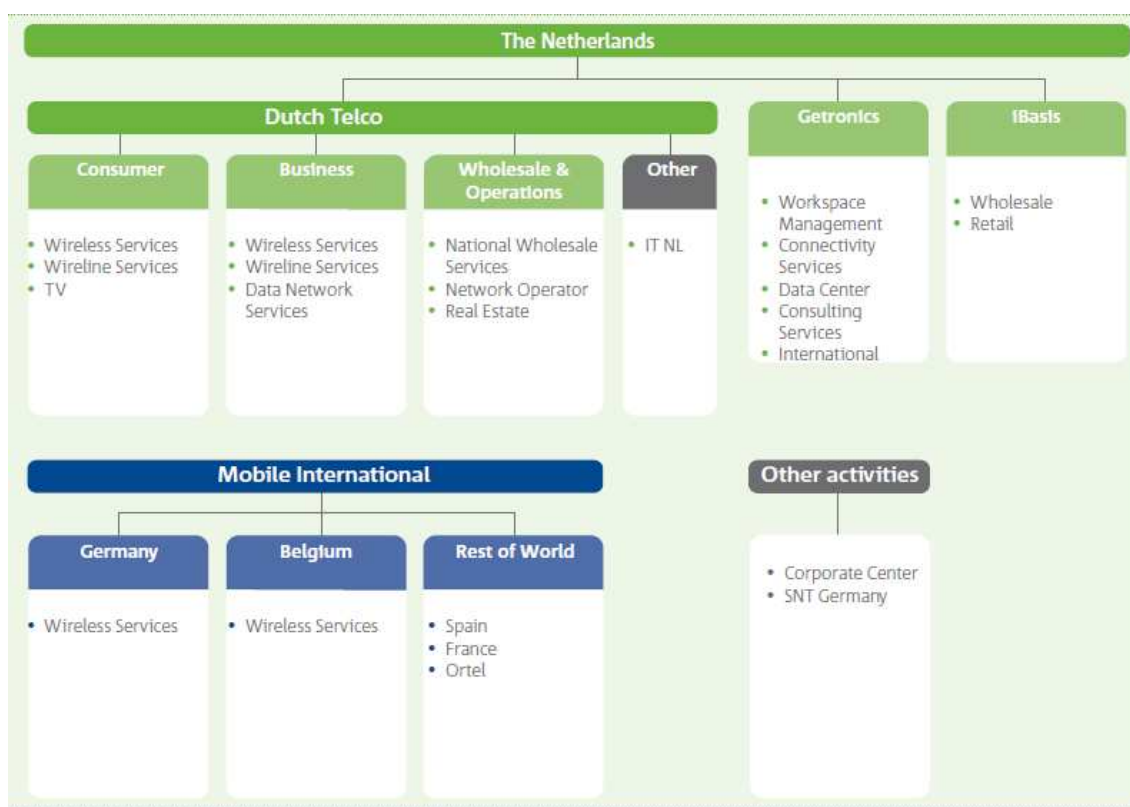


Fonte: Gráfico elaborado pela autora (<http://www.kpn.com/corporate/aboutkpn/investor-relations/shares/Share-price-information/historical-price-look-up.htm>)

Em 5 de Junho de 2000 efectuou-se um “*split*” das acções da KPN (*two-for-one share*), que quase não teve impacto na cotação das mesmas, por se estar ainda muito próximo do “pico da bolha” especulativa. A cotação das acções apenas se ressentiu cerca de um mês mais tarde, agravada pelo desenrolar da crise.

As alterações na estrutura da empresa reflectem as alterações da estratégia adoptada, bem como o aumento de autonomia de alguns negócios. Enquanto em 2009, a iBasis integrava o “Wholesale & Operations” e esta, por sua vez, estava ao nível dos segmentos “Consumer”, “Business” e da Getronics, em 2010 há uma clara separação da iBasis e da Getronics da restante estrutura na Holanda.

Figura 9 – KPN - Estrutura em 2010



Fonte: Relatório Anual da KPN (2010)

O ano de 2010 foi marcante para a KPN a vários níveis. Foi o ano da introdução do *smartphone*, que veio abrir novas perspectivas de crescimento, com o aumento da utilização da internet móvel. Outro mercado importante em crescimento durante 2010 foi a televisão. A estratégia de internacionalização da KPN em 2010 passou por obter um crescimento rápido em mercados como a França e a Espanha, apenas com a venda de cartões SIM (*“sim-only products”*), sendo o operador de rede móvel virtual (MVNO) que mais rapidamente cresceu, nestes dois mercados. A aposta na inovação, tanto na abordagem dos novos mercados, como no lançamento de produtos direccionados para as necessidades desses mercados, foi claramente ganhadora.

O ano de 2010 foi, também, um ano muito bom para a iBasis, como se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 16 – KPN - Dados financeiros e operacionais 2010/2009

Resto do Mundo³³

iBasis

(In millions of EUR, unless indicated otherwise)	2010	2009	Δ
Revenues and other income	267	206	30%
Operating expenses	294	258	14%
– of which: depreciation, amortization and impairments	8	13	-38%
EBITDA	-19	-39	51%
EBITDA margin	-7.1%	-18.9%	

(In millions of EUR, unless indicated otherwise)	2010	2009	Δ
Revenues and other income	912	719	27%
Operating expenses	905	734	23%
– of which: depreciation, amortization and impairments	25	37	-32%
EBITDA	32	22	45%
EBITDA margin	3.5%	3.1%	

Fonte: Relatório Anual da KPN (2010)

Também em 2010, a KPN atingiu os seus objectivos de sustentabilidade e, foi admitida no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, o que a classifica entre as primeiras 10% das mais sustentáveis empresas de telecomunicações do mundo.

Por último, o índice de satisfação dos funcionários da KPN, em 2010, atingiu 80% o que, coloca a empresa na vanguarda das empresas holandesas.

A KPN, apesar de ter sido fortemente atingida pela crise das telecomunicações em 2000, por se encontrar fortemente endividada devido aos elevados investimentos feitos durante o “*boom*” do sector, com o objectivo de investir internacionalmente (primeiro nos países do Leste Europeu, depois na Bélgica e na compra de licenças 3G na Alemanha), conseguiu uma excelente recuperação, graças à definição de estratégias (“*Attack-Defend-Exploit*” strategy) que levaram a uma redução dos custos, com a concentração no “*core business*”. e a reestruturação de activos humanos. A partir de 2007, a empresa alterou a sua estratégia (“*Back to Growth*” strategy), adaptando-se a um novo objectivo: crescer. Apostando em serviços e produtos inovadores, a operadora holandesa lançou-se à conquista de novos mercados, caso do francês e do espanhol, onde tem crescido rapidamente.

³³ O segmento Resto do Mundo inclui a KPN Espanha, a KPN França, a Ortel Mobile e a Yes Telecom.

6. Comparação entre os processos de internacionalização

Neste capítulo pretende-se comparar os processos de internacionalização da Portugal Telecom e da KPN e quais os impactos que essas estratégias tiveram nas duas empresas.

A primeira constatação que ressalta da análise aos dois processos de internacionalização tem a ver com os mercados geográficos que cada uma das empresas escolheu para se internacionalizar. Enquanto que a Portugal Telecom privilegiou mercados fora da Europa – Brasil, África, Ásia – a KPN elegeu os mercados europeus de leste para os seus investimentos fora do mercado doméstico. Contudo, a motivação por trás destas escolhas é muito semelhante, nos dois casos:

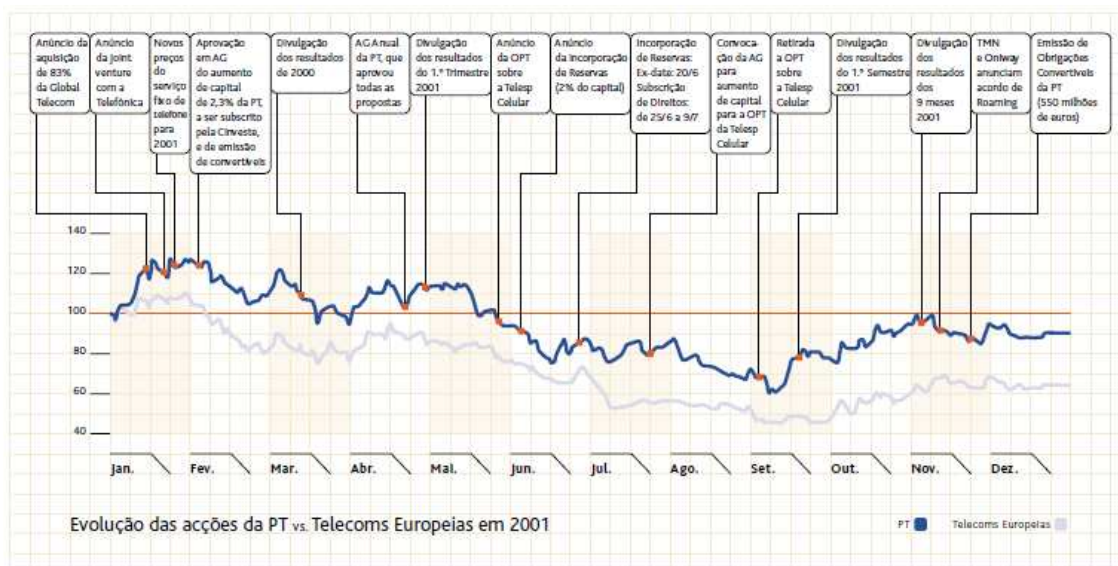
- Os mercados domésticos das duas empresas são pequenos, sem grandes perspectivas de crescimento, o que as levou a procurar outros mercados com o objectivo de crescer e adquirir escala no mercado global das telecomunicações.
- Ambas as empresas referem factores históricos e culturais, na base das escolhas dos mercados geográficos – a percepção de uma pequena distância psíquica desempenhou um papel fundamental na estratégia de internacionalização de ambas as empresas.

Durante o período de crise que se viveu no sector a KPN, fortemente endividada, optou por fazer alterações profundas à sua estratégia de internacionalização, desistindo do mercado da Europa de leste e concentrando-se em mercados geograficamente próximos da Holanda: a Alemanha e a Bélgica. Estes mercados têm características muito diferentes dos mercados onde a PT tem investimentos.

No ano de 2001, no início da crise do sector, a Portugal Telecom, cujos níveis de endividamento eram inferiores ao da maioria das congéneres europeias, apresentou uma

evolução bastante favorável das suas cotações, quando comparadas com as das outras operadoras europeias, como se pode constatar do quadro 17.

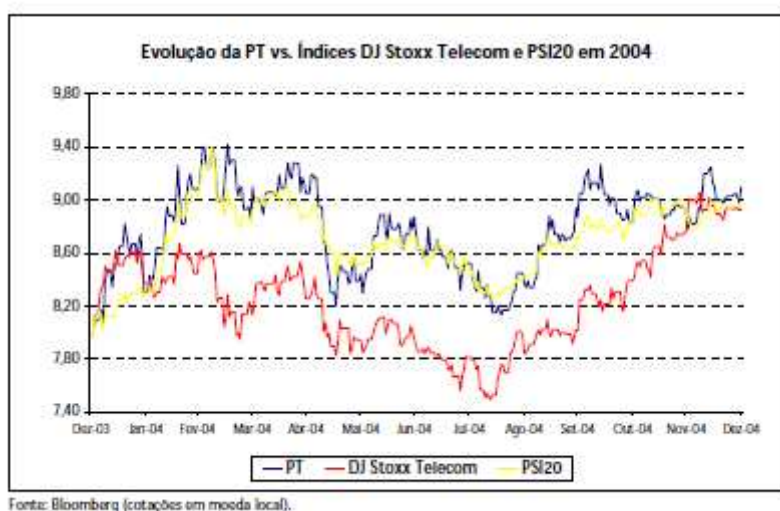
Quadro 17 – Comparação da evolução das ações da PT e das Telecoms Europeias



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas 2001 da PT

Em 2004, a valorização dos títulos da PT continuava acima do índice DJ Stoxx Telecom, mas no final desse ano é já visível a aproximação entre os dois valores devido à evolução fortemente positiva do índice DJ Stoxx Telecom na segunda metade do ano, em comparação com uma evolução idêntica por parte das cotações da PT até Setembro/Outubro, mas que a partir daí estabilizaram (gráfico 18).

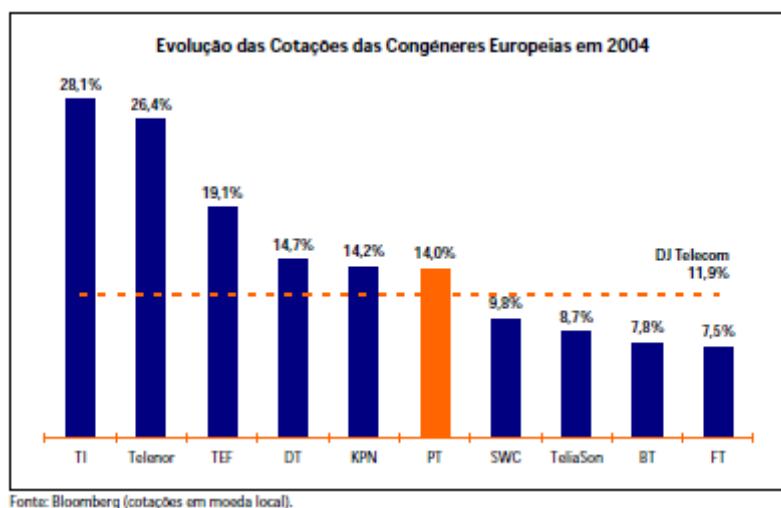
Gráfico 18 – Evolução das cotações da PT e principais índices



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas 2004 da PT

Podemos também observar (gráfico 19) que a evolução das cotações da PT e da KPN nesse ano estão praticamente a par, com valores respectivamente de 14,0% e 14,2%.

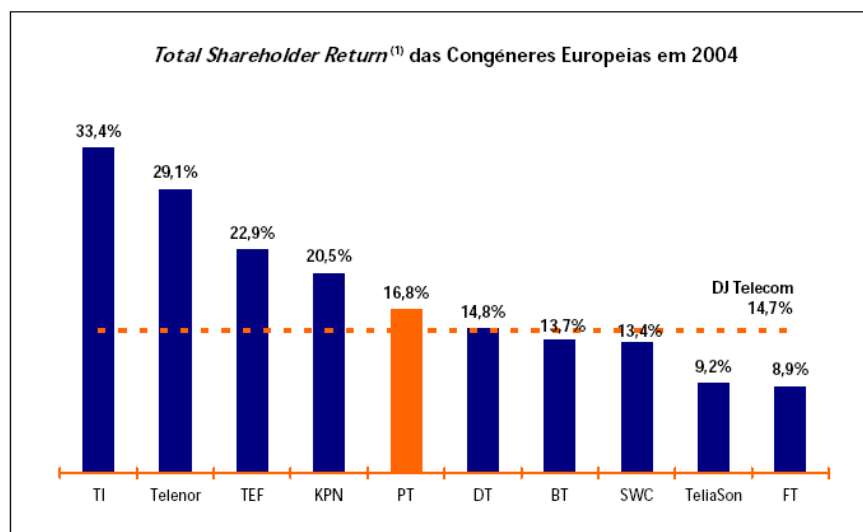
Gráfico 19 – Evolução das cotações da PT e da KPN em 2004



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas 2004 da PT

Mas quando comparamos as duas empresas em termos do retorno total do *shareholder*, (gráfico 20) verificamos a existência de uma diferença já significativa entre ambas: a PT apresenta um valor de 16,8% e a KPPN de 20,5%.

Gráfico 20 – Evolução do retorno total do shareholder na PT e na KPN em 2004



Fonte: Bloomberg (cotações em moeda local).

(1) Evolução da cotação e dividendos reinvestidos na acção da empresa.

Fonte: Relatório e Contas Consolidadas 2004 da PT

A partir de 2005, a performance das cotações da KPN estiveram sempre muito acima das performances das cotações da PT e do índice DJ Stoxx Telecom, que desde finais de 2007 apresentam uma evolução quase idêntica, como se pode constatar pelo gráfico 21.

Gráfico 21 – Evolução da cotação da PT, da KPN e do índice DJ Stoxx Telecom (2005-2008)



Fonte: <http://ir1.euroinvestor.com/asp/ir/portugaltelecom/portugaltelecom.aspx?lang=pt> (2008-12-18)

Para este resultado contribuiu, não só a recuperação económica da KPN a partir de 2003, como também o seu crescimento nos mercados alemão (E-Plus) e belga (BASE). Também os dividendos pagos por acção pela KPN, durante todo este período, foram sempre crescentes. A PT, por seu lado, não tendo sofrido um impacto tão grande da crise como a sua congénere holandesa, não teve também uma recuperação tão marcante como ela, o que explica que as suas cotações tenham acompanhado a evolução do índice DJ Stoxx Tel.

Gráfico 22 – Evolução da cotação da PT, da KPN e do índice DJ Stoxx Telecom (2008-2011)



Fonte: <http://ir1.euroinvestor.com/asp/ir/portugaltelecom/portugaltelecom.aspx?lang=pt> (2011-05-01)

As cotações das acções da Portugal Telecom apenas ultrapassaram as da KPN, no período da negociação da venda da posição na Vivo, diminuindo até à celebração da parceria com a Oi (valor sensivelmente idêntico nas duas cotações) e voltando a subir e a ultrapassar o valor das cotações da KPN, a partir dessa data até ao início de 2011. As cotações da PT parecem ser mais fortemente influenciados pelos investimentos internacionais, nomeadamente pelo investimento no Brasil, bem como pela política de remuneração accionista, do que pela evolução dos resultados operacionais.

7. Conclusão

O objectivo deste trabalho é investigar se existem pontos comuns entre as estratégias de internacionalização de duas operadoras de telecomunicações europeias, a Portugal Telecom e a KPN, através da análise comparada das duas empresas.

Trata-se de duas empresas de telecomunicações, de média dimensão, à escala europeia, com um passado monopolista, com um mercado doméstico sem grande espaço de crescimento e tendo que enfrentar a concorrência de outras empresas nesse mercado interno e, no futuro próximo, no mercado único europeu. Por outro lado, são também ambas, empresas com recursos relativamente escassos para fazer face a um processo de internacionalização, quando comparadas com os gigantes das telecomunicações, o que naturalmente induz alguns constrangimentos na estratégia seguida.

Do trabalho desenvolvido verificámos que existem motivações comuns às duas empresas como, por exemplo, a procura de novos mercados com elevado potencial de crescimento, o diversificar as actividades, o crescimento e a opção por mercados em que a distância psíquica é sentida com sendo menor. Ambas as empresas optaram por adquirir interesses em empresas locais já existentes e por estabelecer alianças, com o intuito de desenvolver essas parcerias e negócios e operar a nível global das telecomunicações. Sem grandes disponibilidades financeiras para aquisições de operadores locais de telecomunicações, as estratégias seguidas por ambas as empresas passaram pelas parcerias locais e, pela aquisição de novas licenças, em concursos públicos.

Numa primeira fase, a KPN procurou investir em parcerias locais, nos mercados do leste da Europa, com os quais tinha uma relativa proximidade geográfica, histórica e

cultural contudo, a instabilidade política e económica desses mercados, levaram a empresa a procurar outros mercados, mais estáveis e com maior potencial. A crise no sector das telecomunicações apanhou a KPN numa fase de grande fragilidade, dado o elevado esforço de investimento que tinha feito na compra de licenças 3G e na aquisição da E-Plus, com recurso ao crédito. Com as empresas de *rating* a ameaçar baixar o *rating* da empresa, caso esta não conseguisse reduzir substancialmente a sua dívida, a KPN optou por implementar um plano estratégico que lhe permitiu reduzir custos e obter receitas adicionais, concentrando-se no seu *core-business*. Assim, a KPN reduziu o número de trabalhadores, vendeu parte dos seus investimentos internacionais e, concentrou-se nos mercados de elevado potencial da Alemanha e da Bélgica, para além do mercado holandês. Para o sucesso desta estratégia, contribuiu também a intervenção do estado holandês, ao apoiar em 2001, a nova emissão de acções da KPN, em resultado de um aumento de capital.

A Portugal Telecom, que tinha iniciado o seu processo de internacionalização no final da década de 90 do século XX, tal como a KPN, não se encontrava numa situação tão difícil devido à liquidez elevada e ao perfil da dívida, depois de ter refinanciado a sua dívida durante o ano de 2001 e início de 2002. Por este facto, enquanto vários operadores europeus de telecomunicações enfrentavam a redução dos seus *ratings*, a Portugal Telecom não se confrontou com a necessidade de alterar as suas decisões relativas aos investimentos internacionais, nem de reduzir custos. Por outro lado, a aliança estratégica com a Telefónica, não permitia à empresa investir no único grande mercado, geograficamente perto, que é o mercado espanhol.

A primeira fase da internacionalização da KPN tem maiores semelhanças com a internacionalização da PT do que a segunda fase, apesar dos pressupostos não serem

muito diferentes em ambas as fases. Na segunda fase, a KPN voltou-se para os mercados vizinhos, de elevado potencial mas, a mesma estratégia estava vedada à PT, por força dos acordos que tinha estabelecido com a Telefónica. Se é verdade que esses acordos mantiveram a PT protegida de uma eventual OPA da Telefónica, mantiveram-na também presa aos interesses e estratégias do grande operador ibérico de telecomunicações.

Tendo em conta o levantamento das teorias de internacionalização, efectuado no capítulo 2, e o processo de internacionalização das duas empresas, bem como as declarações dos seus dirigentes, conclui-se que o modelo utilizado em ambos os casos se aproxima do modelo de internacionalização de Uppsala. De acordo com Costa (2003) este modelo caracteriza-se por:

- Empresas de pequena ou média dimensão, normalmente sem experiência em mercados externos.
- Empresas cujo crescimento se encontra ameaçado pela saturação dos respectivos mercados internos, vêm-se na necessidade de procurar novos mercados, onde se possam expandir.
- Na procura de novos mercados, as empresas optam, inicialmente, por mercados que lhes sejam mais próximos, cultural e politicamente (distância psicológica) e, gradualmente vão aumentando essa distância à medida que adquirem experiência internacional.
- Processos graduais e interactivos de internacionalização, com um crescente envolvimento de recursos nos mercados externos, à medida que aumenta o conhecimento da empresa em relação aos mercados externos. A experiência

adquirida permite identificar problemas e oportunidades nos mercados externos, possibilitando o desenvolvimento da internacionalização.

Pese embora as críticas ao modelo de Uppsala, que referem que este não se aplica a empresas que operam em mercados já muito internacionalizados, onde a competitividade seria a principal força impulsionadora do processo de internacionalização, nem a empresas de grande dimensão, em ambas as empresas estudadas estas críticas não são relevantes. Se na realidade o mercado das telecomunicações é fortemente internacionalizado, quando se iniciou a internacionalização da KPN e da PT, tanto na Holanda como em Portugal, os mercados ainda estavam bastante protegidos da concorrência, bem assim como os mercados escolhidos para iniciar o processo. Por outro lado, trata-se de empresas que estavam a dar os primeiros passos no seu processo de internacionalização, dando particular ênfase a factores como a distância psicológica e a experiência adquirida. Por outro lado, verifica-se que os processos de internacionalização estudados se caracterizam por serem graduais e interactivos, com avanços e recuos, motivados pelo aumento do conhecimento / experiência das empresas, à medida que se vão internacionalizando.

No caso da KPN, a empresa está já numa fase mais avançada do processo, em que dirige o seu investimento para mercados com uma concorrência mais forte, como é o caso da Alemanha, Bélgica, França e Espanha. Mas, ainda aqui, começou por investir nos mercados cultural e geograficamente mais próximos e foi sucessivamente aumentando a distância psicológica.

Glossário

ARPU – Acrónimo de “Average Revenue per User”. Receita média por cliente. Média mensal das receitas de serviço por número médio de utilizadores no período.

Banda larga – Transmissão a velocidades iguais ou superiores a 2 Mbit/s, por oposição à banda estreita, com transmissão a velocidades inferiores a 2 Mbit/s

Capex - Acrónimo de “Capital expenditure”. Investimento em imobilizado corpóreo e incorpóreo.

Carterphone – Dispositivo que liga um sistema de rádio móvel, bidirecional, à rede telefónica comutada.

Digitalização – A informação que circula na rede é codificada em sinais binários, permitindo a transmissão de voz, dados e imagens.

EBITDA - Acrónimo de “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation”. Resultados operacionais antes de amortizações. EBITDA = resultado operacional + amortizações + custos com benefícios de reforma.

IPO – Oferta Pública Inicial.

ISP – Acrónimo de “Internet Service Provider”, empresa fornecedora de serviço de Internet.

M&A – Sigla inglesa para Fusões e Aquisições – “Merger and Acquisition”.

MVNO – Acrónimo de “mobile virtual network operator”.

REDIS – (Rede Digital com Integração de Serviços) Rede de telecomunicações digital que permite a transmissão em simultâneo de voz e de dados sobre um acesso fixo.

UMTS – Acrónimo de “Universal Mobile Telecommunication System”.

Bibliografia consultada

ANACOM (2007), *Situação das Comunicações 2006*, (<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=645279>)

Byé, M. e Bernis, G. D. (1977), *Relations économiques internationales – 1. Échanges Internationaux*, 4ª ed, Precis Dalloz, Paris

Cairo, R. (2006), “Co-opetition and Strategic Business Alliances in Telecommunications: The Cases of BT, Deutsche Telekom and Telefónica de España”, *The Business Review*, Cambridge (5, 2; ABI/INFORM Global), pp. 147

Carvalho, P. S. (2001), “Operadores de Telecomunicações na Europa – Internacionalização e Crises”, *Informação Internacional. Análise Económica e Política*, Vol. 2, DPP, pp.357-382.

Cechella, C., Silva, J. R. e Dentinho, T. P. (2009), “Explaining Trade and FDI Relationships in a Gravitational Model”, *Studies in Regional Science*, Vol. 39, No. 1, The Japan Section of the RSAI, pp. 41-52.

Coase, R. H. (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.

Comissão Europeia (2007), *Press Releases*, Brussels, 13 November, (IP-07-1677_PT[1])

Costa, C. G. (2003), *O investimento português no Brasil: determinantes tradicionais e contribuição da proximidade cultural* (tese de doutoramento), ISEG, Lisboa.

Davids, M. (2005), “The Privatisation and Liberalisation of Dutch Telecommunications in the 1980s”, *Business History*, vol. 47, n.º 2, Abril, (ISSN 0007-6791 print/1743-7938 online), pp. 219-243

Dominguinhos, P. C. (1997), *O processo de internacionalização: a experiência das empresas portuguesas* (tese de mestrado), ISEG, Lisboa.

Dorsey, J. M. (1999), “KPN’s Adventure”, *Central European Economic Review*, Outubro, (7,8; ABI/INFORM Global), pp. 12

Echikson, W. (2001), “KPN Learns the Value of Prudence”, *Business Week*, New York, April 23, Iss. 3729; pp. 54

(<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=71504769&sid=1&Fmt=3&clientId=16291&RQT=309&VName=PQD>)

Economist Intelligence Unit (2003), *Ukraine industry: GSM provider MTS to raise stake in UMC*, EIU ViewsWire, New York, May 8.

(<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=664643661&sid=1&Fmt=3&clientId=16291&RQT=309&VName=PQD>)

Economist Intelligence Unit (2003), *Czech Republic industry: KPN sells 6.5% stake in Chesky Telecom*, EIU ViewsWire, New York, July 2.

(<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=664738991&sid=1&Fmt=3&clientId=16291&RQT=309&VName=PQD>)

Economist Intelligence Unit (2007), *Telecoms: jogging in place*, Business Europe, vol. XXXXVII, No. 5, March 1st-15th.

Economist Intelligence Unit (2007), *Telecoms and technology - Portugal - Industry forecast: Increased competition*, Business Europe, vol. XXXXVII, No. 5, March 1st-15th.

Faria, M. F. (1994), *Marconi: da TSF às Comunicações Globais*, Marconi, Lisboa.

Fonseca, M. J. M. (2003), *Investimento português no Brasil: o caso da Portugal Telecom* (tese de mestrado), ISEG, Lisboa.

Fonseca, M. J. M., Silva J. R. e Menezes, A. M. F. (2009), “The Internationalization of Portugal Telecom and its Impact on the Company’s Organizational Structure”, in Silva, R. E. Tomé, E., Eds, *Proceedings of the International Conference of Managing Services in the Knowledge Economy* (MSKE 09), Universidade Lusíada (CLEGI – Centro Lusíada de Engenharia e Gestão Industrial), Vila Nova de Famalicão, pp. 294-306.

Fransman, M. (2004), “The telecoms boom and bust 1996–2003 and the role of financial markets”, *J. Evol. Econ.*, 14, pp 369–406.

Gaughan, P. A. (2000), “Mergers and acquisitions of the 1990s: A record-breaking period”, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Jan/Feb., (11, 2; ABI/INFORM Global), pp. 3-5.

Graack, C. (1996) “Telecom operators in the European Union”, *Telecommunications Policy*, Vol. 20, Iss. 5, p. 341 (19 pp.).

Machado, A. (2005a), “PT vira-se para geografias em crescimento e rentáveis”, *Jornal de Negócios*, 08 de Junho.

Machado, A. (2005b), “Da gestão pública à privada: 10 anos de privatização da Portugal Telecom”, *Jornal de Negócios*, 09 de Junho.

Magliozzi, D. (1998), “Comparative financial management analysis of Telecom Italia with other telecommunication operators in Europe”, *Journal of Financial Management & Analysis*, Jul-Dec, (ABI/INFORM Global), pp.1-11

Magriço, V. (1999), *Alianças entre Empresas: Conceitos, Formas e Factores Explicativos*, CEDIN/ISEG – WP 5/99

Mansell, R.; Davies, A. e Hulsink, W. (1996) “The new telecommunications in the Netherlands: strategy, policy and regulation”, *Telecommunications Policy*, Vol. 20, No. 4, pp. 273-289.

(http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VCC-3VVVPVC-5-1&_cdi=5951&_user=2459750&_orig=search&_coverDate=05%2F31%2F1996&_sk=999799995&view=c&wchp=dGLzVlZ-zSkWW&md5=a750e0409ab36285e71058ecc77207a0&ie=_sdatearticle)
(2008-01-14)

Méditel (2004 a 2006), *Relatórios de actividade*
obtidos em (http://corporate.meditel.ma/jsp/salle_presse/publications.jsp)

Mundell, R. A. (1957), “International trade and factor mobility”, *American Economic Review*, Vol. 47, pp. 321-335.

Nabo, F. M. (1996), “A internacionalização das telecomunicações portuguesas”, *O Economista -Anuário de Economia Portuguesa*, pp.75-80.

KPN (1999 a 2007), *Relatórios Anuais*

A partir de 2003 obtidos em (<http://www.kpn.com/corporate/en/ir/Publications-/Financial-publications.htm>)

Kranenburg, H. L. e Hagedoorn, J. (2008), “Strategic focus of incumbents in European telecommunications industry: The case of BT, Deutsche Telekom and KPN”, *Telecommunications Policy*, 32, pp. 116-130.

Portugal Telecom (1997 a 2011), *Press Release*,

(<http://ir.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Pressrel/Noticias/arquivo/>)

Portugal Telecom (1995 a 2009), *Relatórios e Contas Consolidadas*

A partir de 2002 obtidos em

(<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/reltrim/restrim.htm>)

Portugal Telecom (2005 a 2011), *Clipping éPT – PT nos media*,
obtidos em <http://pt.online.pt/clippingept/>

Reding, V. (2008), “Europe's Telecoms Incumbents: Friends or Foes of a Single Telecoms Market?”, *CEO Summit of the European Telecommunications Networks' Operators Associations*, Veneza, Outubro, (SPEECH-08-561_EN[1])

Ribeiro, P. (2005), “PT reforça aposta de crescimento em Africa”, *Público*, 08 de Junho.

SAPO Notícias (2011), *Zeinal Bava: “África é uma prioridade” para a PT*, 16 de Fevereiro (<http://noticias.sapo.pt/noticias/info/artigo/1130359.html>)

Saraiva, H. (2004), “PT a caminho do mercado chinês”, *Prémio*, 17 de Dezembro.

Simões, V. C. (1997), “Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas”, in ROMÃO, A. (Coord.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa, pp. 375-416.

Silva, J.R., (2005), “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira”, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Vol. 45, Edição Especial Minas Gerais, pp. 102-115.

Sousa, H. (1996), “Telecommunications reforms in Portugal and the European Union”, *Telecommunications Policy*, Vol. 20, Nº. 9, pp. 653-667.

Ungerer, H. e Costello, N. (1989), *As telecomunicações na Europa*, colecção “Perspectivas Europeias”, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, pp.190-207.

Anexo I

Indicadores financeiros por negócio

(unid=milhões de euros) excepto ARPU													
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Rede Fixa													
ARPU (euros)	n.d.	n.d.	n.d.	35,1	34,1	34,8	30,5	30,1	30,4	29,2	30,1	30,06	
EBITDA	1.147,90	1.023,00	1.072,00	985	907	969	1.129,30	1.072,90	1.008,80	887,10	799,60	745,20	
CAPEX	464,3	380	394	256	165	207	233,1	238,5	292,1	402,8	565,4	524,1	
TMN													
ARPU (euros)	n.d.	n.d.	n.d.	27,1	25,2	24,5	22,8	21	19,8	18,1	16,2	14,46	
EBITDA	247,4	391	538	623	690	747	673,5	658,7	679	681,9	674,1	638	
CAPEX	268,2	353	283	283	168	155	170,2	188,6	198	244,6	180,1	133	
Vivo													
ARPU (reais)	n.d.	n.d.	n.d.	40,9	39,4	32,8	28,7	27,1	30,4	29,2	26,4	n.d.	
EBITDA	411,3	506	459	1.091,00	509	499	507,4	496,2	595	832,5	947,2	n.d.	
CAPEX	688,1	432	458	432	165	264	361	386,8	359,9	510,3	420,9	n.d.	
PT Multimédia													
ARPU (euros)	n.d.	n.d.	n.d.	21,5	23,8	25,4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
EBITDA	22,9	-45	43	79	135	179	195,3	211,1	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
CAPEX	58,7	104	144	79	57	73	185,5	132,8	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Outros													
ARPU (euros)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
EBITDA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	27	-31	-9,9	-15,4	73,9	78,8	81,3	223,8	
CAPEX	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	96	62	59	53,8	64,4	84,6	101,9	n.d.	
Dados consolidados													
ARPU (euros)													
EBITDA	1.829,50	1.875,00	2.112,00	2.778,00	2.268,00	2.363,00	2.495,60	2.423,50	2.356,70	2.480,30	2.502,30	1.491,60	
CAPEX	1.479,20	1.269,00	1.279,00	1.050,00	651	761	1.008,80	1.000,50	914,4	1242,3	1268,3	798,4	

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, (1999 a 2009) e Estatísticas 4º Trimestre de 2010